

إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات

الدكتور
هاشم حمدي رضا





دار الراية للنشر والتوزيع

DAR AL RAYA For Publication & Distribution

عنوان - الأردن TEL: 00962 6 5338656

E mail: dar_alraya@yahoo.com



دار الراية للنشر والتوزيع

DAR AL RAYA For Publication & Distribution

تلفون - الأردن TEL: 00962 6 5338656

E-mail: dar_alraya@yahoo.com

إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات

إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات

الدكتور

هاشم حمدي رضا

الطبعة الأولى

2011م / 1432هـ



محفوظ جميع الحقوق

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى
دائرة المكتبة الوطنية
(2010/ 7/2739)

659،2

رضا، هاشم حمدي

إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات/ هاشم حمدي رضا
عمان: دار الراية للنشر، 2010

(217) ص

ر.أ : 2010/ 7/ 2739

ISBN:978- 9957- 544-03-4

الواصفات: العلاقات العامة// البروتوكولات

- ❖ أعدت المكتبة الوطنية بيانات الفرسة والتصنيف الأولية.
- ❖ يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة



دار الراية للنشر والتوزيع

الأردن-عمان

شارع الجمعية العلمية للكية - المبنى الإستثماري الأول للجامعة الأردنية
هاتف: 5338656 فاكس: +96265348656
ص.ب: 2547 الجبيلة - الرمز البريدي 11941 عمان - الأردن
Email: dar_alraya@yahoo.com

يحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنفيذ الكتاب كاملاً أو مجزئاً
أو تسجيله على أشرطة كاسيت أو إدخاله على الكمبيوتر
أو برمجته على إسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خطياً

المحتويات

الموضوع	الصفحة
المقدمة.....	9
الفصل الأول: العلاقات العامة	
ادارة العلاقات العامة.....	13
مفهوم العلاقات العامة.....	13
تطور العلاقات العامة.....	15
خطوات العلاقات العامة.....	16
وظائف العلاقات العامة.....	17
أهداف العلاقات العامة.....	18
أهمية العلاقات العامة.....	19
العلاقات العامة وظيفية إدارية.....	20
أهمية العلاقات مع العاملين.....	20
فلسفة العلاقات العامة.....	22
دور العلاقات العامة بالمنظمة.....	27
نشاطات العلاقات العامة.....	28
الإنسان الفعال.....	35
مفهوم : إدارة الذات	
مفهوم إدارة الذات.....	43
أمور تساعدك على تنظيم وقتك.....	44
معوقات تنظيم الوقت.....	45
خطوات تنظيم الوقت.....	46
كيف تستغل وقتك بفعالية.....	47
أهمية التطوير الذاتي.....	48
والأساليب الممكنة المتاحة.....	49
خطة عملية لتطوير الذات.....	49
عدم تطوير الذات.....	51

الفصل الثالث : الاتصال في العلاقات العامة

- الاتصال في العلاقات العامة 71 -
- تعريف الاتصال 71 -
- وظائف الاتصال 71 -
- عناصر عملية الاتصال 72 -
- التغذية الراجعة 74 -
- العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال 75 -
- الاتصال المؤكد (استيعاب وفهم الآخرين) 81 -
- خطوات بناء علاقاتك بالآخرين 82 -
- الطرائق التي تتبع لكسب ثقة الجمهور العلاقات العامة 98 -
- فن التعامل مع مديرك 102 -
- أنماط الاتصال الفعال 104 -
- عوامل نموذج الاتصال هي 104 -
- معوقات الاتصال الناجح 109 -

الفصل الرابع: الرأي العام والاعلام في العلاقات العامة

- الرأي العام والاعلام 113 -
- تاريخ الرأي العام 113 -
- تعريف الرأي العام 114 -
- أهمية الرأي العام في العلاقات العامة 115 -
- خصائص الرأي العام 116 -
- أهداف الرأي العام 118 -
- وظائف الرأي العام 118 -
- مقومات الرأي العام 119 -
- عناصر غزو الخصوصية 125 -
- سياسات الإعلام السلبي 126 -
- العولمة وأثرها على الإعلام 129 -

الفصل الخامس: التسويق والعلاقات العامة

- التسويق والعلاقات العامة 137 -
- تعريف التسويق 137 -
- تعريف الإدارة التسويقية 137 -

- 137 - بناء علاقة مربحة مع الزبون
- 139 - طرق الترويج
- 141 - الأسباب الأساسية لتغير السوق
- 142 - القطاعات السوقية
- 144 - مهارات الاقناع

الفصل السادس: إدارة الازمات والعلاقات العامة

- 151 - ادارة الازمات والعلاقات العامة
- 151 - تعريف الأزمة
- 151 - مفهوم ادارة الإزمات
- 151 - اسباب الازمات
- 152 - فريق ادارة الإزمات
- 152 - التخطيط
- 153 - التنبؤ الوقائي
- 153 - خصائص الازمات الإدارية
- 154 - خطوات إدارة الأزمات
- 155 - كيف تشخص الأزمة
- 156 - اساليب حل الازمات والتعامل معها
- 164 - كيف تحدد أهدافك

الفصل السابع: إدارة البروتوكول والمراسيم

- 169 - تمهيد
- 169 - مفهوم البروتوكول والمراسم
- 169 - المفهوم الحديث لفن الاتيكيت والبروتوكول الرسمي والدولي
- 169 - تعريف السلوك الدبلوماسي
- 169 - تقسيم البروتوكول الدبلوماسي الرسمي
- 173 - ايتيكيت الزيارة بين الاسلام والعصر الحديث

الفصل الثامن: مهارات التفاوض في البروتوكولات

- 183 - مفهوم التفاوض
- 183 - مفهوم التعاون
- 183 - اطراف التفاوض في البروتوكول
- 184 - العناصر الأساسية في العملية التفاوضية
- 186 - شروط التفاوض في البروتوكول

188 -	خطوات الإعداد للتفاوض.....
189 -	خطوات التفاوض
192 -	أساسيات للتفاوض والمفاوض الناجح
193 -	خصائص ومواصفات المفاوض المحترف.....
197 -	استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة.....
198 -	التكتيكات.....

الفصل التاسع: إدارة الاجتماعات

203 -	ما هو اجتماع العمل.....
203 -	ما فائدة الاجتماعات
203 -	أنواع الاجتماعات.....
203 -	الأدوار و المسؤوليات.....
204 -	مراحل إدارة الاجتماعات (قيادة الاجتماع).....
204 -	ومن اهم خطواتها:.....
208 -	كيف يكون الاجتماع ناجح وفعال.....
213 -	قائمة المراجع.....

مقدمة

يعتبر موضوع ادارة العلاقات العامة و البروتوكولات والمراسيم من اهم الموضوعات التي استحوذت اهتمام الكثير من المفكرين والدارسين في مجال التعامل الحسن ، لذي فأن الوظيفة الاساسية تكمن في التعامل مع الاشخاص في اي مؤسسة او دائرة، من هذا المنطلق أصبح ينظر لها على انها ادارة من اهم الادارات ووظيفة رئيسية من ضمن وظائفها الاساسية، مثلها مثل باقي الوظائف الهامة الاخرى كوظيفة التسويق والمبيعات والانتاج....الخ.

يجب قبل كل شيء ان تطور ذاتك وان تضع أهدافاً لحياتك، وهنا تبرز عدة اسئلة يجب الاجابة عليها ، حيث تشمل على ما الذي نريد تحقيقه في هذا الحياة؟ وما هو التخصص الذي ستتخصص فيه؟ لتسهيل ذلك يجب ان نفكر في الاهداف ولكل دور ، وان ننظر الى ذلك من خلال التنظيم الجيد ، كذلك الالتزام بما وضعت من اهداف في اليوم او الاسبوع....الخ.

وقد قام المؤلف بتقسيم هذا الكتاب الى تسعة فصول كما يلي:-

الفصل الاول: ادارة العلاقات العامة

الفصل الثاني: ادارة الذات

الفصل الثالث: الاتصال في العلاقات العامة

الفصل الرابع: الرأي العام والاعلام

الفصل الخامس: التسويق والعلاقات العامة

الفصل السادس: ادارة الازمات والعلاقات العامة

الفصل السابع: ادارة البروتوكول والمراسيم

الفصل الثامن مهارات التفاوض في البروتوكولات

الفصل التاسع: إدارة الاجتماعات

الفصل الأول

العلاقات العامة

إدارة العلاقات العامة

مفهوم العلاقات العامة

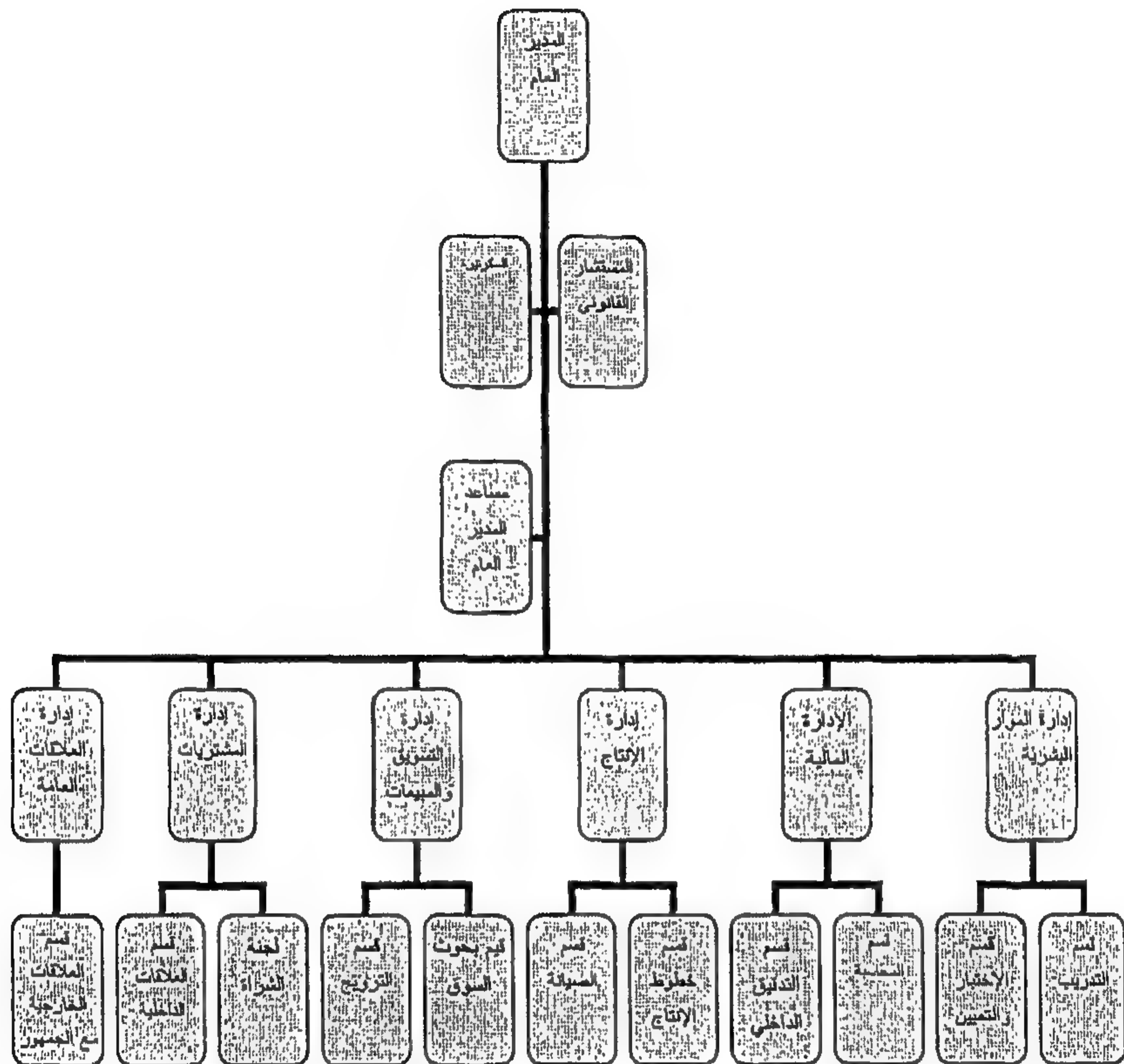
يقصد بالعلاقات العامة مجموعة الجهود المخطط لها المنتظمة التي تبذلها المؤسسة تجاه جمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي لكسب التأييد للمؤسسة وتحسين مستوى أدائها وزيادة حصتها في السوق ورضا الجمهور عنها والإقبال على التعامل معها، أما الإدارة التي تقوم على هذه الجهود في إدارة العلاقات العامة وهي ضرورية سواء للمنشآت الربحية أي التي تعمل في قطاع إدارة الأعمال الخاصة أو المنشآت الغير ربحية مثل الحكومية من وزارات ودوائر ومؤسسات القطاع العام أما دور العلاقات العامة في القطاع الخاص فيهدف إلى التعامل مع جمهورين هما الجمهور الداخلي أي العاملين في المؤسسة بقصد دفعهم للعمل بروح الفريق ورفع روحهم المعنوية وكسب ولائهم وإنتمائهم لمؤسستهم. أما الجمهور الثاني فهو الجمهور الخارجي بقصد كسب تأييده للمؤسسة وجعله يقبل على خدماتها ومنتجاتها وسلعها بهدف تحقيق أكبر عائد ممكن ضمن تخطيط الربحية وكذلك منشآت القطاع العام تهدف إلى أن يعمل الموظفين حسب اللوائح والتعليمات وخدمة الجمهور بكفاءة عالية فلدور العلاقات العامة دورا هاما وأساسيا في حياة المنشآت الخاصة والمنشآت العامة على حد سواء من أجل رفع كفاءة العاملين وخدمة جمهور المتعاملين مع المنشأة وكسب تأييدهم.

ويعرف كل من هارلو وبلاك العلاقات العامة (Public Relations) بأنها الفن والعلم المرتبط بالطرق والأساليب التي يستطيع بها الفرد أن يتعايش ويتفاهم مع أفراد المجتمع وكذلك المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.

ويعرف المعهد البريطاني العلاقات العامة بأن العلاقات العامة هي تلك الجهود المخططة التي تبذلها المؤسسة لكسب ثقة الجمهور من خلال ما تقدمه له من أعمال وأنشطة تحظى باحترامه.

كما يعرفها كانفيلد الأستاذ بمعهد العلاقات العامة الأمريكي بأنها وظيفة إدارية تتضمن القيام بقياس الرأي العام واتجاهاته والتنبؤ به وبردود الفعل المتوقعة من الجمهور وبالتالي التحكم بعملية الإتصال بين المؤسسة وجمهورها.

الآتي:



تطور العلاقات العامة

شهدت القبائل البدائية بعض ممارسات العلاقات العامة ، فقد كان رئيس القبيلة ينتهز مناسبات معينة لإعلام الأفراد بأخبار الصيد والقنص والدفاع والقتال ونشر التوجيهات والمبادئ وتفسير الاتجاهات بطرق متعددة وأساليب مؤثرة .

وعرف قدماء المصريين بعض ممارسات العلاقات العامة ، فقد كان ملوك مصر وكهنتها لا يألون جهداً في وصف المواقع الحربية وعرض الانتصارات الكبرى وشرح الإصلاحات المختلفة وبيان المواقف الدينية والخلقية التي تثير إعجاب الناس وتضمن كسب تأييدهم ، وقد وجه ملوك الفراعنة من خلال ورق البردي نصائح و توجيهات وإرشادات للناس لتجنب بعض السلوكيات غير المقبولة .

وأدرك البابليون والآشوريون بعض مفاهيم العلاقات العامة ، فقد كانت لهم صحف تسجل فيها الحوادث يوماً بيوم ، وعرف البابليون اختيار الوقت المناسب لبدء الحملة الإعلامية وإدراك الآشوريون أهمية الإعلام من خلال النشرات الحجرية أو الطينية . وقدمت الحضارتان الإغريقية والرومانية إسهاماتهما في مجال العلاقات العامة وساهمت الحضارة الإسلامية بدور بارز في تطوير العلاقات العامة بفضل حضها على الشورى و الكرم والإنسانية في معاملة الناس .

ومن أهم الرواد الذين لهم الفضل في تطور العلاقات العامة

(1) إدوارد بيرنيز

ساهم في إرساء قواعد ممارسة مهنة العلاقات العامة وتجلت إسهاماته في الآتي .
أول من استخدم عبارة مستشار العلاقات العامة عام 1920 .
أصدر العديد من الكتب التي تُعد مراجع هامة للعلاقات العامة مثل بلورة الرأي العام والدعاية والعلاقات العامة وهندسة الإقناع وغيرها .
أول من قام بتدريس العلاقات العامة ، و أول من نادى بضرورة اعتبار العلاقات العامة من المواد المهمة في المناهج الحديثة .

(2) إيضي لي

هو الرائد الأول للعلاقات العامة الذي أرسى كثيرا من مبادئها خلال رحلته مع المهنة التي بدأت مع مطلع القرن العشرين حتى وفاته عام 1934 ، وقد تمثلت إسهاماته في مجال العلاقات العامة في الآتي:

- استخدم تعبير العلاقات العامة في عام 1921 في نشرة أصدرها تحمل عنوان العلاقات العامة.
- تـأكـيـده على ضرورة أن تعكس العلاقات العامة واقعاً سليماً فالقول الجميل لا بد أن يُدعم بالفعل الجميل.
- أكـد على أهمية العنصر الإنساني أو النزعة الإنسانية في التعامل مع الناس.
- التـأكـيـد على ضرورة الاهتمام بالجمهور ودراسة آرائها واتجاهاتها .
- تـأكـيـده على أهمية الإعلام وأنه لا يكفي أن تفعل الخير وإنما لا بد أن يعلم الناس ماتفعله من خير .
- أول من استخدم الإعلان كأداة للإعلام لا للدعاية والترويج للسلع والمنتجات .
- أكـد على أهمية الوضوح والصراحة ونصح بضرورة تجنب سياسة الإخفاء .
- أرسى مبدأ الاتصال ذي الاتجاهين .

خطوات العلاقات العامة

من هنا يمكن أن نحدد الخطوات التي يمكن أن تتبعها وحدة العلاقات العامة في أي منظمة لتحقيق أهدافها ، وهي:

أ. البحث والتحري:

وهي أهم الخطوات التي تتبني عليها المقومات الأساسية لنجاح نشاط العلاقات العامة ، فالمنظمة بحاجة إلى معرفة آراء المجتمع وردود الفعل عند اتخاذ أي قرار أو تنفيذ أي نشاط، لذا ينبغي الإجابة في نهاية البحث عن سؤال مهم مفاده: ماذا الذي يجري الآن؟

ب. التخطيط:

وتشمل تحديد الأهداف القصيرة والطويلة المدى، ورسم البرامج التنفيذية، وغيرها. وهنا ينبغي الإجابة عن: ما الذي يجب القيام به ؟

ج. التنفيذ:

وهي الخطوة التي تتضمن القيام بتنفيذ البرنامج الموضوع من خلال "التواصل" الذي يسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي من البرنامج المعد سواء لتعريف المجتمع بالمعلومات المطلوبة أو لخلق علاقة إنسانية واجتماعية، ويجب هذا الإجراء عن سؤال: كيف يمكن أن ننفذ الاتصال بأيسر السبل وأقواها تأثيراً ؟

د. القياس والتقويم:

وهنا تسعى الإدارة لمعرفة ما حققه البرنامج، وقياس مدى تأثير واستفادة الجمهور منه، وفي هذه الخطوة نجيب على السؤال الأساسي : ماذا حققنا من نتائج ؟

وظائف العلاقات العامة

يكمن الاستخدام الناجح للمنظمات غير الحكومية للعلاقات العامة في أن يكون بطريقة تبادلية الاتجاه وليس بطريقة أحادية الاتجاه، بمعنى أن تبدأ المنظمة بالتعرف على مواقف وآراء الفئات المستهدفة ودراساتها، ومن ثم تقوم بالاستجابة لها من خلال تطوير رسائل ومبادرات تعبر وتستجيب لاهتمامات الفئات المستهدفة.

وتساعد الوظائف التي تؤديها العلاقات العامة إلى العديد من المهام التي تباشرها المنظمات غير الحكومية، وفيما يلي عرض لأهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة:

1. التوعية العامة:

فالعلاقات العامة تساعد على توعية المجتمع بأهمية القضايا التي تتصدى لها وأهمية الخدمات والبرامج التي تنفذها المنظمة، وحيوية ارتباطها بمصالح المجتمع.

2. كسب أعضاء جدد:

فالعلاقات العامة توسع من اطلاع الأفراد على فلسفة المنظمة ورسالتها وأهدافها، وكذلك تساعد على تقييم برامجها وخدماتها الاجتماعية مما يشجع من إقبال المهتمين على الانضمام لها.

3. كسب التأييد:

فالعلاقات العامة تساعد على إيصال السياسات والآراء التي تتبناها المنظمة عبر عدة وسائل وهو ما يؤثر في الرأي العام وبالتالي قد يؤدي إلى تأييده لمواقف المنظمة ودعمها.

4. تنمية الموارد المالية:

حيث ان العلاقات العامة تساعد المنظمة على عرض الخدمات والبرامج التي تنفذها ، وتساعدها على الوصول إلى الجهات التي من الممكن أن تتبنى مثل هذه الخدمات والبرامج وتمولها.

5. واقعية أعمال المنظمة:

تساعد العلاقات العامة المنظمة على استشعار اهتمامات المجتمع وبالتالي تمكّنها من الاستجابة لهذه الاهتمامات من خلال تطوير برامج وخدمات تلبيها.

6. خلق علاقات طيبة مع الجمهور:

وذلك من خلال استمرار تواصل وتفاعل المنظمة مع الجمهور وتبادل المعلومات معهم في إطار من المصادقية. أهداف العلاقات العامة

1. التفاعل الايجابي مع الأحداث ومسايرة اهتمامات الناس ورغباتهم بما لا يتعارض مع الانظمة والقوانين السائدة التي تنظم الحياة العامة .
2. تجسير الفجوة بين الأفراد والجماعات وتحقيق الاندماج وخلق حالة من المعرفة والفهم لتوحيد الاتجاهات والقناعات .
3. زرع الثقة بين المؤسسات والأفراد من خلال مد جسور التواصل .
4. السعي للتعريف بجهود المؤسسات وخدماتها ، والطلب من أفراد المجتمع التعاون والتنسيق .
5. التأثير على الرأي العام والعمل على المحافظة على وجود رأي عام مرغوب فيه تجاه المؤسسة والاستفادة من البيانات بعد تحليلها في ترشيد القرارات .

6. تقديم المهمات الإدارية والخدمات الاستشارية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ برامجها والتخطيط لمشاريعها وفق تصور كاف ودراسة متأنية .

ويمكن القول أن دور اختصاصي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية شرح أنشطة هذه المؤسسة للمواطنين ومساعدة وسائل الاعلام في تغطية أنشطة هذه المؤسسات ، وبالتالي فإن العلاقات العامة تسعى إلى إبراز الصورة المشرقة للمؤسسة في المجتمع وأنها تسعى لخدمته وتعمل على صيانة مصالحه ، والعلاقات العامة في هذا المسعى تقدم خدمة للمجتمع من خلال المشاركة في البحث والتطوير ومد جسور الثقة .

أهمية العلاقات العامة

1. تحقق الصورة الذهنية للفرد أكبر قدر من التكيف مع ظروف الحياة .
 2. إن البتصور الذهني يضيق نطاق الجهل بالآخرين .
 3. تؤدي عملية تكوين الصورة الذهنية إلى تحويل العالم إلى عالم أسهل وأكثر تنظيماً .
 4. تسهم الصورة الذهنية في تفسير مواقف الفرد وآرائه وأنماط سلوكه في الحياة الاجتماعية
 5. للصورة الذهنية دور كبير في تكوين الرأي العام .
 6. تحقيق الاتصال ذي الاتجاهين مع جماهير عديدة .
- ترتبط المنظمات المعاصرة بجماهير عديدة وعليها إذا أرادت النجاح أن تسعى لكسب تأييد الجماهير وثقتها ، ويعني مفهوم الاتصال ذي الاتجاهين هنا ، هو أن يكون هناك اتجاه يفسر ويحلل ويشرح ، مرتكزاً في ذلك على الحقيقة واتجاه يُقيم قنوات تتدفق من خلالها آراء الجماهير واستجاباته وردود أفعاله .

7. الاستفادة من الخبرات السابقة

ينبغي أن تضع المنظمات المعاصرة - نصب أعينها الاستفادة من التجارب السابقة والتي حدثت في مجتمعات متقدمة ، فقد واجهت مؤسسات وشركات وهيئات وشخصيات مشاكل كثيرة من ثقة مفقودة وصورة مهتزة وتمكنت بفضل

التوظيف الإسلامي لمفاهيم العلاقات العامة أن تحل مشاكلها وتنهض من عثرتها . لذلك ينبغي تحليل هذه الخبرات السابقة والاستفادة منها وهو ما يعرف بدراسة المواقف المتشابهة . إن المنظمات ينبغي أن تحسن الاستفادة من عطاء هذه التجارب وتوفر وقتها وجهودها وتجنب نفسها الفشل ، ولذا يجب أن تتبوأ العلاقات العامة مكانتها اللائمة وتمارس دورها في خدمة هذه المنظمات حتى تتمكن من إحراز النتائج التي حققتها في بلدان أخرى .

العلاقات العامة وظيفية إدارية

لقد كانت الوظائف الخاصة بالإدارة في الفكر الإداري التقليدي هي الإنتاج ، التسويق ، التمويل ، والأفراد ، إلى أن تنبه الممارسون إلى وجود وظيفة خامسة وأساسية من وظائف الإدارة ، انطلاقاً من التساؤلات التي أثرت حول الإطار الاجتماعي الذي تعمل فيه المنشأة وطبيعة اتصالاتها وطبيعة علاقاتها بالمنظمات الأخرى في المجتمع وقد تمثلت هذه التساؤلات فيما يلي:

- هل تعمل المنشأة في فراغ ؟
- هل تعمل المنشأة بمعزل عن المنشآت الأخرى ؟
- هل تعمل المنشأة بمعزل عن جمهور المستهلكين ؟
- هل تعمل المنشأة بمعزل عن الهيئات والمنظمات الحكومية والرسمية وغير الرسمية ذات الصلة بطبيعة النشاط الذي تعمل فيه
- هل تعمل المنشأة بمعزل عن البيئة المحلية والمجتمع المحلي ؟ .
- هل تعمل المنشأة بمعزل عن المنظمات والهيئات الإقليمية أو الدولية ؟

أهمية العلاقات مع العاملين

تهدف العلاقات العامة إلى كسب ثقة الجماهير بالمنظمة وبأهدافها وإنجازاتها ومن المهم أن هذه الثقة يجب أن تتوفر أولاً في العاملين بالمنظمة ، فليس من المعقول أن نسعى بكسب ثقة و تأييد الجماهير الخارجية في الوقت الذي يفقد العاملون في المنظمة ثقتهم فيها ، بل إن عدم توافر الثقة الداخلية يؤدي إلى عدم نجاح العلاقات الخارجية ، فالعاملون هم سفراء المنظمة لدى المجتمع الخارجي ولنا أن نتوقع كم يؤدي تمثيلهم

للمنظمة تمثيلاً سيئاً إن لم يكونوا هم أنفسهم متعاونين مع المنظمة ومؤيدين لسياساتها إنجازاتها وخططها.

وكافة العاملين في المنظمة أياً كان مستواه الوظيفي وأياً كان طبيعة أعمالهم يؤثران في موقف وسمعة المنظمة من خلال أحاديثهم مع الأصدقاء ومع الجماهير الخارجية. وهنا تبدو أهمية كسب ثقة وولاء هؤلاء العاملين للمنظمة، فضلاً عن تحديث الإدارة لأهمية وقيمة الاتصالات مع العاملين.

هناك عدة أساليب لكسب ثقة وتأيد العاملين، ولعل هذه الأساليب هو رفع معنويات العاملين من خلال إرساء أسس العلاقات الإنسانية السليمة في مجال إدارة الموارد البشرية.

والعلاقات الإنسانية **Human Relations** هي تلك العلاقات التي تتطوي على خلق جو من الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الإدارة وأفراد القوى العاملة، بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، والعامل الإنساني **Human Factor** هو الأساس الجوهرى الذي تقوم عليه الإدارة السليمة للقوة العاملة، فالعاملون بشر وليسو آلات تحركها عدة القوى داخل المنظمة أو خارجها، حيث لهم عواطف وقيم ومشاعر واحتياجات.

وفي إدارة العلاقة مع العاملين تجدر الإشارة إلى أن هناك جوانب هامة يجب التركيز عليها عند إنشاء برنامج العلاقات العامة في هذا الخصوص، وهي:

- أ . العلاقة بين الموظف والمنظمة.
- ب . العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه.
- ج . اتجاه الموظف الذي يؤدي العمل نحو الإدارة التي تخطط وتراقب العمل.
- د . علاقة المنظمة بعائلات العاملين أو الموظفين (البيئة والمجتمع الذي يعيش فيه الموظف).
- هـ . علاقة الموظف بعمله (مصدر وجوده الاقتصادي).

فلسفة العلاقات العامة

تستند فلسفة العلاقات العامة على مجموعة من المبادئ والحقائق هي :

- 1- تركز فلسفة العلاقات العامة على حقيقة علمية مؤداها أن الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته، لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين، وقد اثبت الكثير من البحوث العلمية أن الإنسان يعجز عن إشباع جميع حاجاته الكثيرة البيولوجية والنفسية بنفسه، أما الاحتياجات الاجتماعية فلا تقوم أساساً بدون وجود الإنسان مع آخرين من البشر، وهكذا تنشأ علاقات مختلفة مع غيره من الناس، هو في أشد الحاجة إليها لإشباع احتياجاته المختلفة المتجددة.
- 2- إن الإنسان كائن اجتماعي متفرد ومتغير من وقت لآخر، ورغم أنه يتشابه مع غيره من بني البشر، إلا أنه توجد اختلافات في جميع الاتصالات مع بني الإنسان.
- 3- إن الإنسان كائن اجتماعي يتعامل مع غيره ومع المواقف الاجتماعية، بمعنى أنه يؤثر ويتأثر بالمواقف الاجتماعية، ولهذا فإن انعدام الاتصال المباشر بين الطرفين أو توقفه يؤدي إلى انعدام عنصر الإيجابية الذي يعتبر أساس ديناميكية العلاقات العامة، كذلك فإن رد الفعل أو الاستجابة التي يظهرها العملاء يؤثر تأثيراً عميقاً في برامج المؤسسة وفي سياستها، بل وفي أسلوب العمل.
- 4- إن الإنسان يتميز بالعقل والتعقل، ومعنى هذا أن الاقتناع يرتفع به إلى مستوى الإنسان، بينما تهبط به السيطرة والأمر والضغط والإرهاب والقسر إلى مستوى الآلة، مما يقتضي احترام آدمية الإنسان ومحاولة إقناعه حتى يوضع الإنسان في مكانته الحقيقية.
- 5- تركز العلاقات العامة على الجانب الإنساني، فالإنسان هو الذي يركز عليه برنامج العلاقات العامة وخطة الإعلام، سواء كان عضواً في جماعة أو مواطناً في المجتمع ككل. فمن غير المنطقي أن تبدأ المؤسسة أو المنشأة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي، وعلاقاتها مع جمهورها الداخلي على غير ما يرام، فيجب أولاً خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة، على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

مهام (وظائف) العلاقات العامة

- إن للعلاقات العامة في أي مؤسسة عدد من الوظائف بغض النظر عن نوع المؤسسة أو أية اعتبارات أخرى نوردتها كما يلي:
- أ. إجراء الأبحاث والدراسات لتوفير قاعدة معلومات مناسبة.
 - ب. تنظيم أعمال المؤسسة من خلال المتابعة ومد جسور تواصل بينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية وإدارتها.
 - ج. تقديم النصح والمشورة لمن يحتاجها أو عند الضرورة.
 - د. إنتاج المطبوعات التي تعرف بالمؤسسة وبخدماتها.

خصائص العلاقات العامة

- إن العلاقات العامة تعتبر فلسفة للإدارة تفترض أن أي مؤسسة لا تنشأ فقط من أجل تحقيق الأهداف المالية التي ينص عليها قانونها، بل يجب أيضاً أن تصلب دوراً اجتماعياً ولهذا عليها أن تضع صالح الجمهور في المقام الأول بالنسبة لما يتعلق بسلوك المؤسسة
- إن العلاقات العامة تشكل عنصراً أساسياً في أنشطة المؤسسات، فهي ضرورة يفرضها المجتمع الحديث
- أن العلاقات العامة وظيفية إدارية، فهي نشاط تمارسه كل إدارة، ويجب على الإدارة أن تستخدمه في كل ما تقوله أو تفعله، والوصول إلى علاقات عامة طيبة
- إن العلاقات العامة عملية اتصال دائم ومستمر بين طرفين أساسيين هما المؤسسات والجماهير التي تتعامل معها، سواء الجماهير الداخلية للمؤسسة أو الخارجية، وكلاهما مؤثر ومتأثر في نفس الوقت، وبالتالي فإن العلاقات العامة تتسم بالديناميكية والحيوية والاستمرارية وقوة الفاعلية بين الطرفين
- إنها تستخدم الألفسفة العلاقات العامة سلوب العلمي لتضمن تحقيق أهدافها بأقل جهد وأقصر وقت وأخفض تكلفة

- إن العلاقات العامة تُعدّ عمليات تطبيقية للعلوم الاجتماعية وتتصف بالاستمرارية إنها تستخدم متخصصين على مستويات مختلفة من المعرفة مؤهلين من المعاهد والكليات المتخصصة
 - إنها تضمن التفاهم المستمر بين المؤسسات والجمهور وتحقق الترابط والتعاون فيما بينهم
 - إنها وسيلة تدريب هامة لإعداد الجماهير وتهيئتهم على تقبل الآراء والأفكار والقيام بما هو مطلوب منهم
 - إنها تستخدم وسائل الاتصال والإعلام المختلفة والمناسبة لتحقيق أهدافها ، وأنها تستخدم البحوث العلمية أيضاً
 - إنها موجهة لكافة فئات الجماهير دون تمييز أو تفضيل
 - إنها تحتل جزءاً من الهيكل التنظيمي في أية منظمة أو مؤسسة أو هيئة أو وزارة على شكل مديرية أو قسم
 - إنها ضرورية في جميع المؤسسات وعلى مختلف المستويات ويجب أن تشمل برامجها مختلف جوانب الحياة في المجتمعات
 - إنها تستخدم برامج وخطط خاصة يحددها الأخصائيون والخبراء في مختلف فروع المعرفة
 - إنها تستهدف الرضا العام وانتزاع موافقة الجماهير
- العلاقات العامة ليست نوعاً من السحر يشفي العلل ويُدّري العيوب وليست وظيفة للدفاع عن أخطاء المؤسسة ، وإنما السمعة الحسنة التي تبنيها لا يمكن بناؤها إلا مع مرور الزمن وعن طريق الأداء الطيب أولاً والإعلام الجيد عنه بعد ذلك تتركز العلاقات العامة على مبادئ أخلاقية لتدعيم الثقة بين المؤسسة وجماهيرها ، ولهذا فهي تبتعد عن كافة أساليب وأشكال الغش والخداع والتضليل والدعاية المزيفة ، وتقدم الحقائق والوقائع للجماهير لكسب ثقتها وتأييدها العلاقات العامة نشاط موقوت ، أي أن اختيار الوقت المناسب لتنفيذ برنامج معين من برامجها أمر ضروري وحيوي لنجاح هذا البرنامج. بل إن التقصير في توفير هذه القاعدة قد يعني فشل البرنامج كله أو ضعف آثاره ونتائجه على أقل تقدير، ولكن لا يعني هذا المماطلة والتردد أو التسرع والعجلة عند تحديد الوقت

المناسب لبرنامج معين. إن اختيار الوقت المناسب يعتمد على حسن الإدراك وكثرة المرات وطول المراس، وكلها صفات مطلوبة في حيز العلاقات العامة

اخلاقيات العلاقات العامة

توجه الانتقادات للعلاقات العامة حول نشاطها بأنه كثيراً ما يتسبب في تشويه القضايا العامة التي تحتاج إلى إيضاح وتحديد، كما يوجه الانتقاد إلى أن بعض القائمين بهذه النشاطات لا يتصفون بالأمانة والنزاهة، إذا يبيعون خبرتهم وخدماتهم لمن يدفع أكثر مهما كانت القضية أو الغرض الذي يدافعون عنه ويدعون إليه. أي أنهم لا يحاولون توعية الجمهور بالحقائق الخاصة بمواقف معين، ولكنهم يسعون إلى مصالح الهيئة التابعين لها متبعين في ذلك كل سلوك يؤدي إلى هذا الغرض بما في ذلك إثارة الانفعالات والعواطف وتشويه الحقائق

وقد أثارت هذه الأساليب موجة من النقد العام للعلاقات العامة، فاتهم البعض العاملين في العلاقات العامة بأنهم دعاة متخصصون في التأثير الخفي، وأنهم يحاولون إقناع الرأي العام بتأييد سلع ومنتجات وخدمات لا تستحق هذا التأييد بالطبع بذل خبراء العلاقات العامة جهوداً مضنية للرد على هذه الانتقادات باعتبار أن العلاقات العامة من الناحية الأخلاقية عمل محايد يمكن أن يستخدم في أغراض خيرة أو شريرة، فعلاقة رجل العلاقات العامة بموكله مثل علاقة المحامي بموكله أيضاً، وكما يوجد في المهن الأخرى العشاشون والمزورون كذلك يوجد في مهنة العلاقات العامة، ويوجد أيضاً الصادقون المخلصون لعملهم ولتخليص العلاقات العامة من مثل هؤلاء الغشاشين حاول باستمرار الخبراء والمختصين وضع أسس ومبادئ مهنية شريفة ونظيفة، فمثلاً جمعية العلاقات العامة الأمريكية وضعت مبادئ وأسس للمهنة وهي:

- نتعهد ألا نتعارض أهدافنا مع رفاهية المجتمع ومصالح عملائنا
- أن نرعى في أعمالنا الدقة والصدق والذوق السليم
- أن نحفظ بأسرار عملائنا السابقين والحاليين
- ألا نقبل أي عمل منافس مباشر أو غير مباشر لعميل حالي إلا إذا وافق الطرفان
- أن نتعاون مع زملائنا في المهنة على إحباط كل ما يسيئ إليها

- أن نزيد جميع الجهود التي تهدف إلى رفع المستوى العلمي والفني للعلاقات العامة وفي عام 1965 عقدت بين أعضاء الجمعية الدولية للعلاقات العامة وأعضاء المركز الأوروبي للعلاقات العامة في أثينا اتفاقية أخلاقيات للعلاقات العامة سُميت بـ "قانون أثينا للعلاقات العامة" نصت على أن كل عضو في الجمعية أو في المركز أن يحاول جاهداً القيام بما يلي:-
- أن يساهم بتحقيق الشروط الأخلاقية والحضارية التي تمكن الإنسان من التمتع بحقوقه المعترف بها في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1948م
- أن يشجع على خلق أنماط وشبكات الاتصال التي تمكن من خلال تعميم المعلومات الأساسية كل فرد من أفراد المجموعة من الإطلاع وتحمل المسؤولية كجزء من الفريق المتعاقد
- أن يتصرف في جميع الأحوال والظروف بطريقة تستحق كسب ثقة كل أولئك الذين يتصل بهم
- أن يأخذ بنظر الاعتبار أن حقيقة كون مهنته ذات طبيعة عامة، تجعل من سلوكياته، حتى في المسائل الشخصية ذات أثر مباشر على الأحكام الصادرة على مهنته ككل
- أن يحترم من خلال ممارسته لمهنته المبادئ الأخلاقية وقواعد الإعلان العالمي لحقوق الإنسان
- أن يحترم كرامة الفرد الإنساني، وأن يعترف بأن لكل فرد الحق في أن يكون بنفسه آراءه وأحكامه الخاصة
- أن يخلق الظروف المعنوية والنفسية للتبادل الحقيقي للآراء، وأن يعترف بحقوق الأطراف المتعاقدة في إيضاح وجهات نظرهم وفي التعبير عنها
- أن يعمل في جميع الظروف، على ملاحظة مصالح الأطراف المتعاقدة بتأسيس علاقة مباشرة وملحة بين حاجات ورغبات الجمهور المعني من جهة وبين حاجات ورغبات مؤسسته من جهة أخرى

- أن يحترم وعوده وارتباطاته ، والتي يجب ترتيبها بأسلوب منظم بعيد عن الارتباك ،
وأن يعمل بإخلاص وأمانة في جميع المناسبات لكي يضمن ثقة كل من عملائه
الحاليين والسابقين إضافة إلى العاملين في مؤسسته

دور العلاقات العامة بالمنظمة

(1) تقصي الحقائق

لتحقيق صورة بينية جيدة تقوم بعض المؤسسات بتقصي الحقائق حول مؤسسات
أخرى لمعرفة نقاط القوة و نقاط الضعف التي تميز عمل المؤسسات الأخرى المنافسة.

(2) التخطيط والبرمجة

انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها إدارة العلاقات العامة من خلال عملية
تقصي الحقائق يقع التخطيط والبرمجة للمؤسسة من خلال وضع خطط متوسطة وطويلة
المدى لمحاولة ترويج صورة ذهنية جيدة للمؤسسة تكون مغايرة لصورة المؤسسات المنافسة.

(3) الاتصال والتنفيذ

لنجاح عملية التخطيط " الخطة المتوسطة وطويلة المدى " تقوم إدارة العلاقات العامة
بتوظيف مجموعة من الوسائل الاتصالية بحسب المدة الزمنية التي تستغرقها الخطة ومن
هذه الوسائل الاجتماعات و المؤتمرات و اللقاءات.

كيف تعرف إذا كانت جمعيتك بحاجة إلى علاقات عامة ؟

أ. عندما تتحدث مع شخص عن جمعيتك ونشاطاتها ، هل يقول لك " جيد جداً ، هذه

أول مرة اسمع عن جمعيتكم ونشاطاتها ؟

ب. هل تعاني الجمعية من محدودية مواردها المالية والبشرية ؟

ج. هل تفوتنا بعض الفرص للتعريف بجمعيتنا ؟

د. هل نحن جمعية حديثة نسبياً ؟

هـ. هل أنجزنا بعض الأمور منذ إنشاء الجمعية ؟

و. هلا هناك منافسة ايجابية بيننا وبين جمعيات أخرى ؟

ز. هل هناك جمعيات أخرى تؤدي نفس دورنا إلا أنها تحصل على تمويل ودعم مالي

أكثر منا ؟

ح. هل تهتم جمعيتنا بمواضيع تعني عدد كبير من الأفراد ؟

نشاطات العلاقات العامة

يقدم نشاط البحث وجمع الحقائق وذلك للبحث عن طريقة للدراسة يمكن التوصل بواسطتها إلى حل مشكلة معينة من خلال التحري الشامل والدقيق وجمع واستنتاج الأدلة التي لها علاقة بالمشكلة المعنية ، ويتولى نشاط البحث قسم للأبحاث يتم إنشاؤه خصيصاً لهذا الغرض، وهو الذي يتولى جمع المعلومات الدقيقة التي تبني عليها خطوط وسياسات الشركة المستقبلية ، ويجب أن تكون عملية البحث وجمع الحقائق عملية مستمرة لا تقتصر على مجرد دراسة حالة هنا أو هناك وأهم أنواع الأبحاث التي تقوم بها العلاقات العامة :-

البحوث الاستطلاعية:

وهي البحث عن حقائق معينة دون محاولة الوصول إلى التعميم أو استخدام هذه الحقائق لحل مشكلة معينة، وتستخدم البحوث الاستطلاعية في مجال العلاقات العامة عند الاستعانة بمستشار خارجي، أو عند تعيين خبير جديد للعلاقات العامة بالمؤسسة، ففي ذلك الموقف يكون من الجلائم لهذا المستشار أو ذلك الخبير أن يقوم ببعض الأبحاث الاستطلاعية للتعرف على جوانب المشكلة، وصياغتها في إطار علمي تمهيداً لتصميم بحث دقيق لدراسة أبعادها دراسة أكثر دقة وعمقاً

وإذا لم تكن هناك مشكلة ملحة تحتاج إلى حل سريع فإن الدراسات الاستطلاعية تقيد رجل العلاقات العامة في الحصول على قائمة بالمشكلات التي تحتاج إلى دراسة، وأولوية كل منها طبقاً لآثارها المرتقبة تجاه المؤسسة التي يمثلها والإمكانات العلمية للقيام بهذه الأبحاث

البحوث الوصفية أو التشخيصية:

وهي معرفة خصائص أفراد المجتمع موضوع البحث، من حيث السن والجنس ولدخل والمهن... الخ، ومعرفة دوافعهم سواء كانت إيجابية أم سلبية، ومعرفة أسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها

فمن المبادئ الأساسية التي يتحملها الراغب في ممارسة مهنة العلاقات العامة أن يضع نصب عينيه دائماً شعار: أعرف جمهورك، ولهذا فإن معظم بحوث العلاقات العامة تندرج تحت قائمة البحوث الوصفية، فهناك حاجة للتعرف على خصائص جماهير أي مؤسسة تحرص على كسب ثقة جماهيرها وتأييدهم. وبقدر ما يتوافر لإدارة العلاقات العامة من معلومات عن خصائص الجماهير، بقدر ما تستطيع توجيه وسائلها إلى هذه الجماهير بسهولة وفاعلية، وتزداد كفاءة الاتصال إذا ما عرفت آراء الجماهير واتجاهاتها وقيمها

❖ البحوث التفسيرية أو التجريبية:

وهي إجراء تجارب ميدانية دون أن يشعر المبحوثون أنهم يشاركون في التجربة، وتعتمد هذه البحوث على الدراسات التجريبية سواء كانت عملية أو ميدانية ولكن ما زال هذا النوع من الدراسات في العلاقات العامة ضئيلاً بالمقارنة مع البحوث الاستطلاعية والوصفية رغم أهمية هذا النوع من البحوث في التثبيت من بعض فرضيات لم تُختبر بعد.

❖ البحوث التاريخية:

وهي دراسة أحداث ووقائع قديمة والتعرف على الظروف المحيطة بتلك الأحداث سواء كانت اقتصادية أم سياسية أم اجتماعية، وأثر ذلك على المستقبل، حيث تستفيد إدارة العلاقات العامة منها في تحليل العلاقات الاجتماعية ووضع خططها المستقبلية على ما استقرته من بيانات سابقة

أهداف بحوث العلاقات العامة

- التعرف على الآراء والاتجاهات
- التعرف على الذات
- منع الإزمات والاضطرابات
- زيادة فاعلية الاتصال الخارجي
- تحديد جماهير المؤسسة
- إمداد الإدارة بالمعلومات
- التعرف على المتغيرات الدولية ودراسة آثارها المحتملة على المؤسسة

خطوات إعداد البحث

- تحديد المشكلة، وهنا يجب أن يميز الباحث بين المشكلة وأعراضها وأسبابها والنتائج المترتبة عنها
- وضع الفروض، والغرض تقرير مبدئي عن أبعاد المشكلة موضوع البحث
- اختيار أداة البحث، أي الوسيلة التي نحصل بها على البيانات أو المعلومات والآراء والاتجاهات من المبحوثين، ويتم جمع البيانات إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو طريق الملاحظة أو الاستبيان
- اختيار العينات، أي تحديد عينة للمجتمع الذي ستجرى عليه الدراسة تكون ممثلة لجميع فئاته
- اختيار الباحثين وتدريبهم، فالباحثين الميدانيين يجب أن يتميزوا بأن تكون خلفيتهم العلمية لها صلة وثيقة بمجال البحث، وأن يكونوا ذو قدرة على خلق جو من الألفة بينهم وبين المبحوثين، وأن يكونوا على خلق كبير
- جمع البيانات، فمن الضروري أن يكون هناك تخطيط لعملية جمع البيانات وأن توضع تحت تصرف الباحثين كل الإمكانيات الضرورية لتسهيل مهمتهم
- المراجعة المكتبية للبيانات وتبويبها وتحليلها، فبعد الحصول على البيانات الأولية نتيجة الخطوات السابقة يتم البدء بمراجعتها في صورة جداول، ومعلومات منظمة حتى تسهل دراستها ثم تقوم الإدارة بتحليل تلك البيانات ثم تقارن الحقائق المجتمعة بالمشكلة الأساسية
- تفسير البيانات واستخلاص النتائج ووضع التوضيحات والاقتراحات
- دراسة الآثار المترتبة على تطبيق النتائج، فبعد وضع الحلول المناسبة للمشكلة على الباحث القيام بدراسة نتائج الحلول الموضوعة ومعرفة آثارها على حل المشكلة ومدى تقبل الجمهور للحلول المطروحة

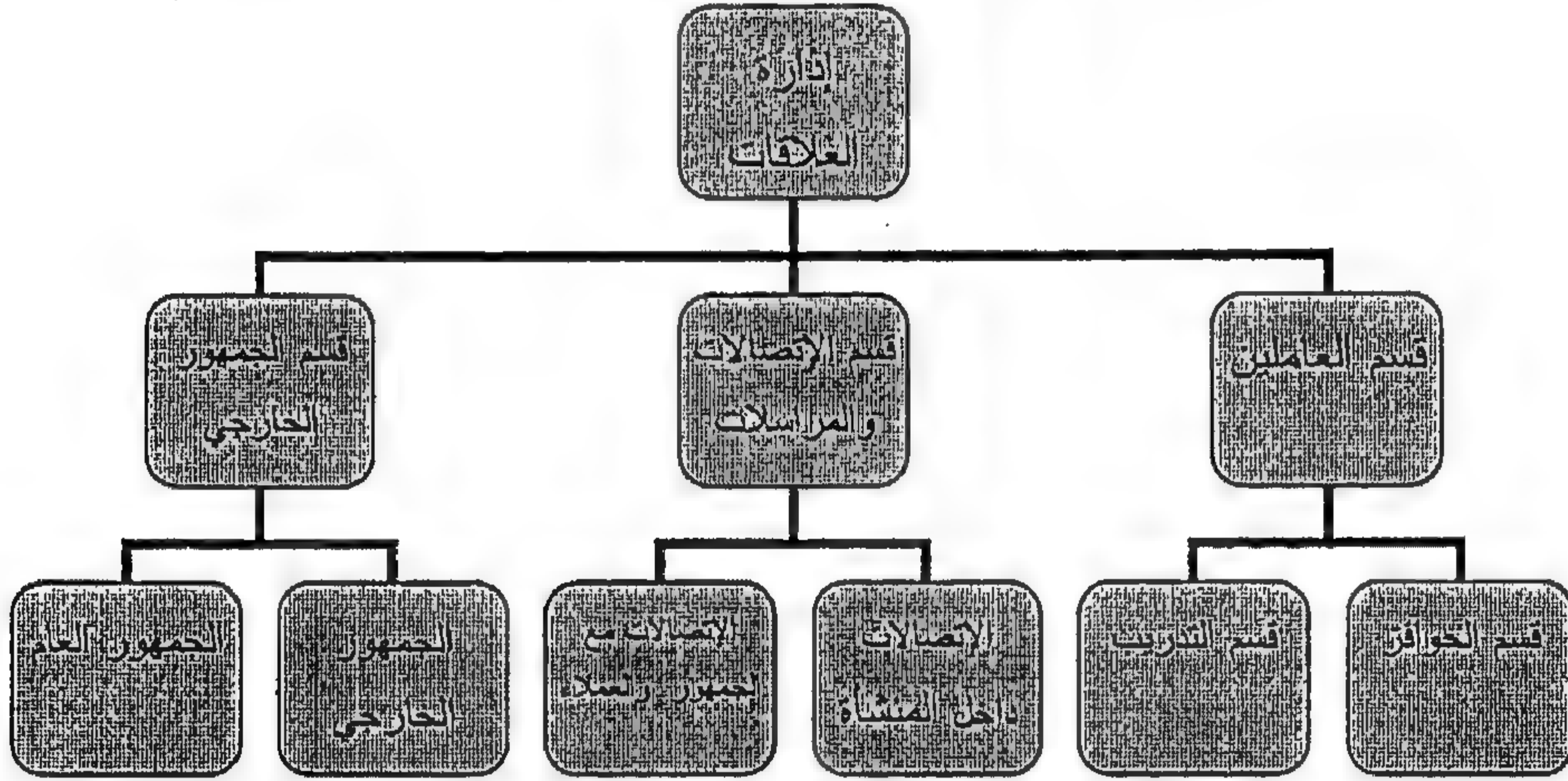
التنظيم الإداري للعلاقات العامة

يشمل التنظيم الإداري على ما يلي:-

1- الدفاع عن المؤسسة ضد أي استقطاعات مادية يمكن أن تؤثر على أداء هذا الجهاز الاتصالي.

2- وكنتيجه للسبب الاول يمكن لجهاز العلاقات العامة ان يدافع عن العاملين في الادارة المباشرة (الادارة الدنيا) ضد تعنت الادارة العليا ووضع العلاقات العامة في الهيكل الإداري يمكن ان يأخذ وضعه الصحيح حسب اقتناع الادارة العليا بأهمية هذا الجهاز. فهناك بعض الإدارات التي تعتبر العلاقات العامة ليست أكثر من إدارة للدفاع عن المؤسسة في اوقات الازمات ومادامت لا تتعرض المؤسسة لازمات فجهاز العلاقات العامة ليس له اهمية.

ويمكن تصور الهيكل التنظيمي لوحدة إدارة العلاقات العامة على النحو التالي:



أهمية العلاقات الإنسانية الإدارية والتنظيمية

بدأت الحركة العلمية في التنظيم الإداري بتوجيه اهتمامها نحو البحوث والتجارب التي تنصب على تحسين الكفاءة الإنتاجية محل دراسة الحركة والوقت والحوافز المادية وتحليل العمل وتوصيف الوظائف، مما ساعد على التوصل إلى الأركان العلمية للتنظيم الرسمي واستنتاج القواعد واللوائح والنظم والقرارات والعقوبات الإدارية التي بمجموعها

تحدد الصلات الرسمية والاختصاصات والمسؤوليات والواجبات بين الأفراد في الجهاز الواحد وبين أجهزته المختلفة في التنظيم.

وقد إتضح للباحثين من خلال تطبيق تلك الأسس العلمية الجديدة إنها ذات قصور وتتركز على الجوانب المادية البحتة، وتهمل الجوانب الإنسانية المعنوية والكفاءة البشرية للفرد مما يولد مشاعر الاستغلال والغبن الذي بدوره يدفع العاملين للأخذ بمظاهر جديدة عرفت باسم التنظيم غير الرسمي، أي قيام القوى البشرية داخل التنظيم أو داخل الجهاز بتحديد إطار التعامل فيما بينها ومن هذه المظاهر

- القدرة الجماعية على تحديد ساعات العمل وحمل الأفراد على التقيد بها بمعدل وكميات معينة

- وضع لوائح غير مكتوبة بين الأفراد مثل محاولة إصلاح خطأ مادي أو إداري دون إبلاغ الإدارة عن هذا الخطأ أو مرتكبه

- استعمال كلمات وتعبيرات ذات مدلول عام ولكنها تعني للجماعة مدلولاً ومعنى خاص بهم

- لقد كانت مثل هذه التصرفات وغيرها دافعا لإعادة النظر في أركان التنظيم وإعطاء الجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية اهتماما أكبر

وأن الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل ليس بخطأ كما يعتقد البعض بل إنه له تأثير ربما يكون أكثر من التأثير أو الحافز المادي لدفع عجلة النشاط، فإن إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الطيبة الهادفة هو دافع وحافز نحو إيجاد علاقة وثيقة بين العامل والعمل ولا يكلف مسؤول التنظيم أي نفقة قيامه بسؤال أجود العاملين عن حالة ابنه المريض أو أخيه المصاب وإنما يكون علاقة اجتماعية ويشعر العامل بأن هناك من يهتم بمشاكله الخاصة.

هذا ومن خلال الدراسات العلمية التي أجريت على العلاقات الإنسانية في العمل تبين

1. أن العلاقات الإنسانية الطيبة لا تتعارض مع حسن الإدارة ولا مع عامل الربح

- أن مفهوم العلاقات الإنسانية لا ينبع من عامل الشفقة أو الإنسانية فحسب بل هو يعكس مبادئ علمية سليمة.

2. أن الهدف ليس الزيادة العارضة في الإنتاج وإنما هو الإنتاجية المستمرة والدائمة

يتضح مما سبق أن التنظيم الرسمي العلمي وحده لا يكفي للنجاح في العمل ولا بد من التركيز على العلاقات الإنسانية كركن أساسي من أركان نجاح التنظيم وإدارته ولكن يجدر بنا أن نتعرض لبعض الدعائم والأسس التي ينبغي مراعاتها والأخذ بها لتوفير جو العلاقات الإنسانية:

أولاً: أن تكون الإدارة قوة دافعة للعاملين بتهيئة جو العمل من إضاءة وتهوية وهدوء مع تتبع حالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل وخارجها

ثانياً: أن تراعى الإدارة الاختلافات الفردية فلا تعامل الجميع معاملة واحدة

ثالثاً: ضمان حسن اختيار وتوظيف جهاز العمل للتأكد من صلاحية أداء الأفراد لدورهم في التنظيم وهذا يستدعي القيام بـ

أ. تحليل العمل الذي يقوم به كل شخص.

ب. توصيف العمل وتوفير المعدات اللازمة له ومعرفة الوقت الذي تحتاجه عملياته.

ج. وضع الفرد الكفاء في الوظيفة المناسبة فلا تكون فوق مستواه فيهم لها ويقصر في أداء واجبه ولا تكون أقل من كفاءته فيحتقرها، أي يجب أن تكون عملية شغل الوظائف دقيقة قدر الإمكان.

رابعاً: أن تراعي الكرامة الإنسانية في المعاملة فيجب أن نعامل الفرد باحترام وإن نحفظ له كرامته وأدميته بما يلي:

أ. إذا شعر الشخص بخطأ فعلى المسؤول أن يحفظ له ماء الوجه وتقديم الحل في شكل اقتراح وليس أمر

ب. أن تكون المعاملة عادلة فلا نستلطف شخصاً ونتحيز له دون غيره ولا نشكل كتل أو جماعات إقليمية أو عرقية منح العاملين فرصاً للتقدم والتقدم وفتح أبواب المستقبل أمامهم

ج. حث الأفراد على زيادة جهودهم بالبحث عن دوافعهم النبيلة والحناء عليهم وجعل الموقف في صوره تحدي إداري بالنسبة لهم وإظهار العمل في صورة بسيطة.

- د. مراعاة شعور كل شخص وإبراز صفاته الطيبة ومدحه بها وسؤاله عن أحواله وأسرته ونشعره إننا نهتم بهم ويفضل مناداته باسمه ومقابلته بالابتسامة.
- هـ. الابتعاد عن اللوم المباشر وتحويره عند اللزوم ونحاول الادعاء بأن الأعذار سبب الإهمال وهذا نوع من التآنيب الخفي.
- و. الاستماع للعاملين في مسائل العمل والأمور الشخصية أيضاً ومحاولة معاونتهم في الحصول على حاجاتهم قدر الإمكان.
- ز. احترام آراء العاملين والتحدث معهم فيما يحبونه دون إثارة كثير من الجدل العقيم.
- خامساً: الاهتمام بتجديد وإنعاش معلومات الأفراد وإطلاعهم على كل جديد بأسلوب متطور يختلف عن أسلوب الحفظ والعلم النظري ومن الأفضل أن يكون ذلك بطريقة المناقشة وتبادل الآراء.
- سادساً: وضع اللوائح وأساليب التنظيم التي يطبقها التنظيم بأن تكون ذات أثر طيب يساعد على رفع الروح المعنوية للجماعة ويزيد من حماسهم مراعيًا آلائي:
- أ. وضع أهداف التنظيم في لوائح وقرارات واختصاصات تناسب تخصص وكفاءة كل شخص في التنظيم.
- ب. توضيح طريقة التنفيذ والوسائل التي يمكن استخدامها.
- ج. ربط الأشخاص بعضهم ببعض بوسائل اتصال سليمة وتحديد العلاقة بين الوظائف بحيث يعرف كل شخص حدود وظيفته وصلاحياته وعلاقته بالآخرين للأعلى والأدنى.
- د. وضع مقاييس لمتابعة وتقييم إنتاج العاملين.
- سابعاً: تحقيق مبدأ المنفعة المتبادلة بين العاملين والتنظيم بحيث يفيد التنظيم العاملين من ناحية الرواتب والحقوق والسكن الجيد وأن يكون ذلك بنفس مستوى حرص التنظيم على قيام العاملين بتأديتهم لواجباتهم.
- مما سبق نجد إنه من المفيد لمن هو في منصب القيادة والإشراف أن يهتم قدر الإمكان بالدعائم الإنسانية لها فيها من فائدة في كفاية العمل واستمراره وإيجاد الولاء من العاملين للتنظيم.

الإنسان الفعال

المزايا التي يتصف بها الإنسان الفعال

الميزة الأولى: الذكاء العاطفي

وهو القدرة على استخدام وتطوير المشاعر والعواطف والتحكم بها ، بحيث تملك زمام المبادرة في توجيه أفكارك وسلوكك وتصل لما ترغبه من أهداف وهذا ما يعبر عنه بالنضج أو الرشد ، وهو عملية متواصلة لا تتوقف عند مستوى معين من النمو بل تتطور مع تنوع مطالب الحياة ومواقفها وبها نتمكن من إدارة حالات الغضب والانفعال فلا نرتكب أخطاء نندم عليها وتكلفنا غالياً ، وبالرشد تسود ثقافة الثقة ويتميز مبدأ التعاون الإيجابي مع الآخرين بدلاً من الصراع معهم

هذه الصفة تعد الأهم بين مزايا الإنسان الفعال وتشكل مفتاحه لاكتساب المزايا الأخرى ، فالذكي عاطفياً إنسان سوي بريء من عقد النقص والغرور ومن أمراض الزهو والحسد ، يقدر الوقت ويحسن استثماره ، تتسم علاقته مع غيره بالتكافل والمساواة ويقدر قيمة التعاون ، يتمتع بالقدرة على توجيه نفسه وتحمل مسؤولية تصرفاته ، كما يمتاز بفتح العقل والفكر والرغبة المستمرة للتعلم ، فيحاول دوماً اكتساب المزيد من المهارات لحل مشاكله وتنمية ذاته.

الميزة الثانية: العقل العلمي والتفكير السليم

وتتضمن هذه الميزة ابتزاع كل الخرافات والأساطير من عقولنا ونبذ انحرافات التفكير والمفاهيم الخاطئة التي قد تكون رسخت في الأذهان فسلوكنا هو نتيجة لما نحمله من أفكار عن أنفسنا وعن حولنا ولا جدوى من محاولة إقناع إنسان بضرورة تغيير مواقفه وتصرفاته واكتساب مهارات جديدة لتحسين فعاليته إن كان لا يزال محتفظاً بكل الأفكار السلبية التي رسخت في ذهنه إن العقل أو التفكير ليس مجرد المعرفة ولكنه الآلية التي نعالج بها تلك المعلومات والإنسان قد حباه الله بقدرة فائقة على التعلم المستمر لكن أكثر الناس يصرفون حياتهم في تعلم وحفظ معلومات لا تفيدهم في معاشهم ويكرسون في المقابل وقتاً ضئيلاً لتعلم ما يفيدهم حقاً.

إن الدماغ لا بد سيعمل فإن لم نزوده بالمعلومات المفيدة فسوف يمتلئ بالتوافه ويعمل عليها وتتحول حياتنا لدائرة من السلبيات فلا يمكننا تحقيق أي تقدم

الميزة الثالثة : روح المبادرة والتفاؤل والتفكير الإيجابي

عندما تتصف أفكارنا بالإيجابية ونملك روح المبادرة عوضاً عن السلبية والتفاؤل بدل العجز والكسل تثمر جهودنا وتحقق أهدافنا ذلك أن كثيراً من فشلنا ينتج من يأسنا وتشاؤمنا ونظرتنا السلبية إلى حياتنا وظروفنا.

الإنسان الفعال هو الذي يعطي الحياة والظروف من حوله معان الفرح والبهجة والحيوية وهذه العادة من الإيجابية يمكن اكتسابها بتكرار الممارسة حتى تغدو سلوكاً لا غنى لنا عنه.

تعلم كيف تخاطب نفسك بطريقة إيجابية ولا تقارنها بالآخرين أو تدعها نهياً لمن يحاولون تشييط همتك بل اتخذ لك صديقاً متفائلاً ناجحاً يكون عوناً ودعماً لك ، وإذا داهمك الضغوط فتذكر النقاط المضيئة في حياتك وفكر في كيفية توظيفها بالشكل الأمثل وتذكر حالات مشابهة مرت بك وتمكنت من اجتيازها بنجاح تذكر أن الفعالية التي تواجه بها أي مشكلة وأنت واثق من نفسك لا تقارن بالضعف الذي تواجهها به وبداخلك شعور غامر أنها مستحيلة الحل

الميزة الرابعة : التكيف والمرونة وقبول الآخر

والقدرة على التعايش مع الآخرين وقبولهم ولو اختلفوا عنا ، فالعناد والمشاكسة والصلابة في الرأي في غير موضعها عادة ما تكسرنا والمرونة لا تعني الضعف بل أن نكون أقوىاء مع مرونتنا ، متسامحين ونعلم أن للآخرين الحق في مخالفتنا وقبولهم على هذا هو ما يعطينا الحق لمطالبتهم بقبولنا نحن أيضاً .

إن التكيف هو قدرة الفرد على التوافق مع نفسه أولاً وتحقيق التناغم بين ما يحمله من أفكار وما يعيشه من واقع ومن ثم التكيف مع من حوله للتمتع بحياة خالية من الاضطرابات وملئمة بالحماس والنشاط

ماذا تفعل إن وجدت نفسك مضطراً للعيش في بيئة متخلفة وأنت ذو ثقافة وعلم أعلى منها بكثير، ليس من الصحيح ذوبانك فيها وإنما الفعالية الحق ألا تتسجم معها إلا بمقدار ما يمكنك تغييره أو تحاشي أثره السلبي

إن الإنسان الحكيم لا يلقي بنفسه إلى التهلكة في مواجهة ما لا يعجبه من عادات وتقاليد بل يسير ويتكيف باستخدام مجموعة من دود الأفعال والتصرفات تتسم بالمرونة في مواجهة المواقف المختلفة وليس المقصود بها طبعاً أشكال الرياء والنفاق أن تفهم الناس من حولك أفكارهم ، مشاعرهم ، وجهات نظرهم ، أهدافهم ، توقعاتهم ، .. فهذه هي حياة المرونة والديناميكية التي تعبر عن طبيعة التعايش في المجتمع ، الناس الفعالون يعتبرون الاختلاف أمراً طبيعياً بل وعاملاً مفيداً لتطور الحياة أما من يخشون التغيير لأنه يبدو مهدداً لأمنهم وسلامتهم فهم لا يعرفون من الحياة إلا شقاءها وصعوباتها.

الميزة الخامسة: إدارة الوقت بفعالية

لأن الوقت هو الإطار الذي نمارس فيه كل نشاطاتنا وما لم نستثمره بفعالية نضيع عمرنا ولا بد من الإنتباه إلى النشاطات التي تسرق وقتنا فنعرف كيف نتعامل معها ونتحاشاها لا يكتفي الإنسان الفعال باستثمار الوقت لمزيد من الإنتاج بل يهتم بتنظيم الأولويات والعمل عليها وإدارة الوقت مستويات ومن الجهم أن تعرف متى تطبق كلاً منها ففي المستوى التقليدي تخطط ليومك وساعتك وتضع أجندة لعملك فتقوم بعمل واحد وتتعرف على قاتلات الوقت التي تستهلكه بلا جدوى فتعمل على الحد من تأثيرها على إنتاجك وفعاليتك .

وفي مستوى أعلى ستتعلم أن الغاية من إدارة الوقت ليست بالاكتماء بالاجتهاد في استثماره بل التأكد من أننا نمشي في الاتجاه الصحيح الذي يحقق أهدافنا وفي المستوى الثالث ستتعلم كيف تدير الأولويات في حياتك فتتحاشى الطارئ ما لم يكن مهماً وتكرس وقتاً لرفع الكفاءة واكتساب المهارة وهي نشاطات غير ملحة يتناساها الكثيرون في غمرة انشغالهم بالأعمال الروتينية ولكنها هي التي تستحق أن نوليها اهتمامنا ، وفي المستوى الأعلى يتوازن نكتشف أن ننسى الوقت والإنجاز عندما يتعلق الأمر بالصحة والعائلة وأن وقت الراحة واللهو لا يقل أهمية عن وقت الجد والعمل

الميزة السادسة: وضوح الهدف

والعمل على تحقيقه ، فإن لم تكن لنا أهداف محددة نسعى لتحقيقها فلا جدوى من جهودنا المشتتة وتغدو حياتنا عبثاً واعتباطاً ، وما لم نعرف هدقنا من عمل نقوم به

فالأفضل ألا نؤديه فنحن لا نطلق السهم ثم نسمي ما يصيبه هدفاً لأن الهدف يجب تحديده أولاً، وبدون معرفة رسالتنا في الحياة فلن تكون لنا خطة لتحقيقها ولا يهم حينها كيف نعيش حياتنا أو نهدر وقتنا

معظمنا قد يقع في فخ الإنهماك بنشاط وبذل جهد كبير ومتواصل مما يعطينا شعوراً بالرضا عن أنفسنا لإعتقادنا أننا ولمجرد الشعور بالتعب والإرهاق نقوم بواجباتنا على أكمل وجه وكأن بذل الجهد هدف بحد ذاته والحقيقة أنه ما لم يكن العمل الذي يشغلك يوصلك لأهدافك التي تصبو إليها فهذه ليست فعالية وإنما هدر لا طائل منه للوقت والجهد، وهذا ينطبق على المجتمع كما ينطبق على الفرد .

الميزة السابعة فهم آليات التفاوض

المفاوضة عملية مشتركة في اتخاذ القرار يشارك فيها طرفان أو أكثر في محاولة لتكييف مصالحهم المتعارضة للوصول إلى حل مشترك يرضي الجميع ، يستخدم فيها كل طرف معلوماته وقوته للتأثير على موقف الطرف الآخر وسلوكه ، ومن جهة أخرى فإن اتخاذ القرار هو نوع من التفاوض مع النفس فإن لم تستطع الالتزام بقرار اتخذته فقد تغلبت عليك نفسك الأمارة بالسوء وخسرت تلك الجولة

الإنسان العادي أسير لطريقة واحدة يطبقها في جميع الحالات مهما كانت النتيجة التي يسعى لها وأياً كانت علاقته مع الطرف الآخر أما الإنسان الفعال فيعرف استراتيجيات مختلفة للتفاوض من تنازل واحتواء وصلابة يعتمد الأنسب منها لكل حالة فيعرف متى ينسحب ومتى يتعاون ومتى يتشبث برأيه

وهناك عوامل كثيرة تؤثر في نتيجة التفاوض وقد يُعتبر كل منها غير هام بمفرده لكنها بمجموعها تغير مسار الحالة من النجاح إلى الفشل أو العكس ومن هذه العوامل: الخبرة، طريقة وتوقيت عرض الرأي، مكان التفاوض، نبرة الصوت، حركات الجسد... الخ.

وعموماً فإن نجاح أي عملية تفاوض يعتمد بشكل كبير على الذكاء العاطفي خاصة عندما يكون الطرف المقابل لك من ذوي المراس الصعب.

الميزة الثامنة: التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار

ووضع الخطط في حياتنا والمقارنة بين الخيارات المتوفرة واختيار الأفضل منها، فنحن بحاجة لاتخاذ القرارات كل يوم لذا لا بد من معرفة آلية اتخاذها ولكن مع مراعاة عدم التسرع في ذلك، وإنما علينا تعلم كيف نخرج من أتون المشكلة وننظر إليها من بعيد للإحاطة بها والتصرف حيالها بأفضل طريقة ممكنة إن التفكير الاستراتيجي هو تنظيم أفكارنا وسلوكنا بطريقة سليمة للوصول للهدف المنشود إن الإنسان بطبيعته استراتيجي في تفكيره في شؤونه الخاصة والعامة لكن البعض قد يستخدم استراتيجيات جيدة ومناسبة والبعض الآخر سيئة وغير فعالة، فالمهم إذاً هو اختيار الاستراتيجية الصحيحة والسليمة التي توصلنا لحيث نريد فما هي علائم الجودة، أن تكون معقولة وطموحة وتستحق جهودنا ونملك وسائل تنفيذها ولدينا الاستعداد للقيام بكل متطلباتها.

الميزة التاسعة: المواصفات الشخصية

وتتضمن اكتساب مهارات تفيدنا في التواصل مع الآخرين وفهمهم وكسب ثقتهم والتأثير بهم ولا يمكن أن نحسن من نظرة الآخرين لنا ما لم نحسن من حقيقتنا ولا يحصل ذلك إلا بتغيير عاداتنا وأقوالنا وأفعالنا وقبله بالتأكيد تغيير مفاهيمنا وطريقة تفكيرنا وعلى الرغم من أن عمليتي تجديد الهدف ووضع خطة له شاقتان إلا أنهما أكثر سهولة من التطبيق الفعلي، ألسنا كثيراً ما نعاهد أنفسنا على الالتزام بأمر ما ثم نتراجع بعد خطوة أو اثنتين، إنما مرد ذلك لعوامل من أهمها ضعف الشخصية وقلة تقدير الذات إن شخصية الإنسان هي مرآة لما تكسب في نفسه من علمه وعمله ومعرفته وتجاربه وأفكاره ومواقفه والمهارات التي تعلمها والخبرات التي مر بها، وعليه يعتمد نجاحه في تجاربه وقراراته ومواقفه القادمة وعملية بناء الشخصية بحاجة إلى زمن وجهد والتزام ولا يمكن استعجالها أو اختصارها، فهي كالزراعة حرث وبذر وري وسماد وتقليم ومكافحة آفات ثم يأتي أوان الحصاد، ولا يمكنك إنجاز ذلك في أيام قليلة مهما كنت نشيطاً وذكياً.

الميزة العاشرة: التوازن بين العقل والجسم والروح واحتياجاتهم وعدم المبالغة

في شأن من شؤون حياتنا على حساب غيرهم قبولي اهتمامنا بعملنا وعائلتنا و صحتنا ونكرس وقتاً للاستعداد لإتقان أعمالنا واكتساب مهارات جديدة نرفع بها مستوى معيشتنا دون إرهاق أنفسنا ، ونسعى بحكمة لكل ما يحقق سعادتنا فلا ننجح في العمل على حساب الصحة أو نجمع المال على حساب العائلة، ولا نسعى لتحقيق مصالحنا الشخصية وننسى واجباتنا وحق المجتمع علينا، أو نتجاهل قيمنا ومبادئنا واحترامنا لذواتنا وكرامتنا عندما نتطلع إلى تنفيذ رغباتنا والوصول إلى غاياتنا.

الفصل الثاني

إدارة الذات

مفهوم إدارة الذات

- هي القدرة على إشباع حاجات النفس الأساسية لدى الإنسان، لخلق التوازن في الحياة بين الواجبات والرغبات والأهداف وحاجات النفس الأساسية كما هو معروف هي:
- أولاً: حاجات البقاء: والتي يمثلها حاجتنا إلى الطعام والماء و التنفس، أو حاجتنا إلى بقاء النوع البشري عبر المعاشرة لأنه الوسيلة لتكاثر أفراد الجنس البشري .
 - ثانياً: حاجات الانتماء: كحاجة الإنسان إلى الانتماء إلى طائفة دينية، أو عرق أو قومية، أو إنتمائه إلى عائلة أو وظيفة أو انتمائه للمجتمع كفرد من أفرادها، أو إلى تنظيم أو مؤسسة أو جماعة أو أكثر من انتماء معاً بالطبع لأن الإنسان أصبح متعدد الانتماءات
 - ثالثاً: الحاجة إلى القوة: وتتمثل حاجتنا إلى القوة من خلال التميز في العمل أو الخبرة أو المراتب العلمية التي تجعلنا (نسيطر) على أو (نؤثر في) الآخرين، ونقودهم، ويتبع ذلك كل حاجة للتميز والسيطرة ، ويكون الحاجة لاحترام الآخرين وتقدير الذات، ثم بناء الذات العليا عبر تحقيق الطموحات من أهم الحاجات الانسانية التي تأتي بعد اشباع الحاجات الأساسية في البقاء ثم تحقيق الأمن والامان والاستقرار
 - رابعاً: الحاجة إلى الحرية: وتتمثل الحرية في قدرتنا على اتخاذ القرار، وعلى الإرادة المستقلة للفعل، وتحقيق الطموحات والذات والمكانة
 - خامساً: الحاجة إلى الترفيه: وتتمثل هذه الحاجة في رغبتنا في الترفيه والطرافة والضحك، أو ممارسة الهوايات المحببة وممارسة بعض الألعاب كذلك
- وتعرف إدارة الذات بأنها الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف والاستفادة من الوقت و التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات.

وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذواتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته، لأن حياته ستسير في كل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيء وإن حققت شيء فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة

إذاً المطلوب منك قبل أن تبدأ في تنفيذ هذا الملف، أن تضع أهدافاً لحياتك، ما الذي تريد تحقيقه في هذه الحياة؟

ما الذي تريد إنجازه لتبقى كعلامات بارزة لحياتك بعد أن ترحل عن هذه الحياة؟ ما هو التخصص الذي ستتخصص فيه؟

لا يعقل في هذا الزمان تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، لذلك عليك أن تفكر في هذه الأسئلة، وتوجد الإجابات لها، وتقوم بالتخطيط لحياتك ويعدّها تأتي مسألة تنظيم الوقت

أمور تساعدك على تنظيم وقتك

هذه النقاط التي ستذكر أدناه، هي أمور أو أفعال، تساعدك على تنظيم وقتك، فحاول أن تطبقها قبل شروعك في تنظيم وقتك .

- وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة
- لا بد من تدوين أفكارك، وخططك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك
- سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك
- بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي
- الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وكما قيل: أتعلم من أخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي

- يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت، فأيهما ستختار؟
- باختصار اختر ما تراه مفيداً لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك
- اقرأ خططك وأهدافك في كل فرصة من يومك
- استعن بالتقنيات الحديثة لإغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك، كالإنترنت والحاسوب وغيره
- تنظيماً لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهر بك بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك.
- الخطط والجدول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو ناجحين، فكن مرناً أثناء تنفيذ الخطط.
- ركز، ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة أن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً
- أعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزها، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بك

معوقات تنظيم الوقت

- المعوقات لتنظيم الوقت كثيرة، فلذلك عليك تجنبها ما استطعت ومن أهم هذه المعوقات ما يلي
- عدم وجود أهداف أو خطط
 - التكاسل والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت، فتجنبه
 - النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات
 - مقاطعات الآخرين، وأشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة أو ملحة، اعتذر منهم بكل لباقة، لذي عليك أن تتعلم قول لا لبعض الأمور

- عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو البتكير السلبي تجاه التنظيم

- سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك

خطوات تنظيم الوقت

هذه الخطوات بإمكانك أن تغيرها أو لا تطبقها بتاتا، لأن لكل شخص طريقته الفذة في تنظيم الوقت المهم أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت. لكن تبقى هذه الخطوات هي الصورة العامة لأي طريقة لتنظيم الوقت، ومنها ما يلي:-

- فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة

- أنظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فأنت قد تكون أب أو أم، وقد تكون أخ، وقد تكون ابن، وقد تكون موظف أو عامل أو مدير، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى رعاية وبحاجة إلى أن تجلس معهم جلسات عائلية، وإذا كنت مديراً لمؤسسة، فالمؤسسة بحاجة إلى تقديم وتخطيط واتخاذ قرارات وعمل منتج منك .

- حدد أهدافاً لكل دور، وليس من الملزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً، فبعض الأدوار قد لا تمارسها لمدة، كدور المدير إذا كنت في إجازة نظم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه، كأهداف تطوير النفس من خلال دورات أو القراءة، أو أهداف عائلية، كالخروج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش والتحدث، أو أهداف العمل كعمل خطط للتسويق مثلاً، أو أهدافاً لعلاقاتك مع الأصدقاء.

- نفذ، وهنا جاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك، وكن مرناً أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط، فاستغلها ولا تخشى من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل

- في نهاية الأسبوع قيم نفسك، وانظر إلى جوانب التقصير فتداركها

كيف تستغل وقتك بفعالية

هنا ستجد الكثير من الملاحظات لزيادة فاعليتك في استغلال وقتك، فحاول

تنفيذها

- حاول أن تستمتع بكل عمل تقوم به
- تفاعل وكن إيجابياً
- لا تضيع وقتك ندماً على فشلك
- حاول إيجاد طرق جديدة لتوفير وقتك كل يوم
- أنظر لعاداتك القديمة وتخلي عن ما هو مضيع لوقتك
- ضع مفكرة صغيرة وقلماً في جيبك دائماً لتدون الأفكار والملاحظات
- خطط ليومك من الليلة التي تسبقه أو من الصباح الباكر، وضع الأولويات حسب أهميتها وأبدأ بالأهم
- ركز على عملك وانتهي منه ولا تبهت ذهنك في أكثر من عمل
- توقف عن أي نشاط غير منتج
- أنصت جيداً لكل نقاش حتى تفهم ما يقال، ولا يحدث سوء تفاهم يؤدي إلى التهام وقتك
- رتب نفسك وكل شيء من حولك سواء الغرفة أو المنزل، أو السيارة أو مكتبك
- قلل من مقاطعات الآخرين لك عند أدائك لعملك
- أسأل نفسك دائماً ما الذي أستطيع فعله لاستغلال وقتي الآن
- أحمل معك كتيبات صغيرة في سيارتك أو عندما تخرج لمكان ما، وعند أوقات الانتظار يمكنك قراءة كتابك، مثل أوقات انتظار مواعيد المستشفيات، أو الانتهاء من معاملات
- اتصل لتؤكد من أي موعد قبل حلول وقت الموعد بوقت كافٍ
- تعامل مع الورق بحزم، فلا تجعله يتكدس في مكتبك أو منزلك، تخلص من كل ورقة قد لا تحتاج لها خلال أسبوع أو أحفظها في مكان واضح ومنظم
- اقرأ أهدافك وخططك في كل فرصة يومياً

- لا تقلق إن لم تستطع تنفيذ خططك بشكل كامل
- لا تجعل من الجداول قيد يقيّدك، بل اجعلها في خدمتك
- في بعض الأوقات عليك أن تتخلى عن التنظيم قليلاً لتأخذ قسطاً من الراحة، وهذا الشيء يفضل في الرحلات والإجازات
- ركز على الأفعال ذات المردود العالي مستقبلاً، مثل .
- قراءة الكتب والمجلات المفيدة، الاستماع للأشرطة المفيدة، الجلوس مع النفس ومراجعة ما فعلته خلال يومك بممارسة الرياضة المعتدلة للحفاظ على صحتك، أخذ قسط من الراحة، من خلال الإجازات أو فترة بسيطة خلال يومك. الجلوس مع العائلة في جلسات عائلية. الذهاب لرحلة ومن خلالها تستطيع توزيع المسؤوليات على أفراد الأسرة فيتعلموا المسؤولية وتزيد أواصر العلاقة بينكم، التخطيط للمستقبل دائماً، التخلص من كل عمل غير مفيد. محاولة استشراف الفرص واستغلالها بفعالية، التحاور مع الموظفين الزملاء والمسؤولين والعملاء أو المراجعين لزيادة كفاءة المؤسسة

أهمية التطوير الذاتي

- لماذا لا نبقي كما نحن؟ لماذا محاولة التغيير، ما جدواه ؟
- تحسين الذات، يجعلك فعالاً أمام نفسك والآخرين ، يعرفك على مصادر قوتك ومكامن ضعفك، يصنع ثقّتك ويجعلك قادراً على تحمل المسؤوليات مهما كبرت ويمكنك من حل المشكلات بعقلية متزنة، تحسين ذاتك يصنع لك وزناً اجتماعياً ثابتاً
- كيف يتعلم الفرد ذاتياً؟

- عملية التعلم الذاتي مسألة تعتمد في الأساس على مقومات المتعلم العلمية والشخصية والنفسية .
- والسلوكية والاجتماعية، كما أنها تتطلب دافعاً وقدرة ووسيلة وطريقة ، وأسلوباً وبيئة .

- تتوافر فيها حوافز التعلم، ويمكن أن يتعلم الفرد ذاتياً بإتباع التالي:
- كشف الفرد عن أفكاره ومشاعره وسلوكه الانفتاح على غيره (في مجال عمله.

- البحث عن ردود الفعل لما يكشف عنه من أفكار وسلوك.
- عدم الإفراط في تحليل سلوك وردود أفعال الزملاء ، ولكن البحث عن المفيد منها.
- الانتماء لجماعة تُعَلِّم تُدرك متطلبات بيئة التعلم وظروفها المختلفة.
- البحث عن المعرفة من مصادر متنوعة ومختلفة.
- القيام بتجربة وممارسة أنماط جديدة للسلوك والفكر غير المعتاد عليه في عملية التعليم والتربية.
- تطبيق ما يتعلمه الفرد في حياته العملية لاستخلاص النتائج والعبر الواقعية ذاتياً.
- تنمية روح المبادرة وعدم التردد في إرسال أو استقبال كل جديد.
- تبادل المعلومات وتحديث المعارف وتطوير المهارات بكافة الوسائل والطرق .

والأساليب الممكنة المتاحة

- ترويض النفس على تقبل النقد ، واحترام الرأي الآخر مهما يكن الاختلاف معه.
- استثمار جميع المواقف (الإيجابية والسلبية) وتحويلها إلى محطات تعلم ينتج عنها سلوك إيجابي جدي.

خطة عملية لتطوير الذات

بادر بمسئولية تطوير ذاتك، درب نفسك بنفسك " خطة تطوير ذاتك يجب أن تصنع وفقاً لاحتياجاتك و أهدافك، هناك ثلاثة مراحل أساسية تأتي قبل بناء الخطة

المرحلة الأولى

- تعرف على احتياجاتك و حدد أهدافك اسأل نفسك
 - ماذا أفعل في هذه الحياة؟ صنف اهتماماتك إلى أبواب مثال:
- اهتماماتي في الحياة هي:

علاقتي بري - عائلتي - عملي - قراءاتي - ... الخ

اكتب الأهداف التي تريد أن تحققها في كل مجال لفترة محددة من الزمن مثال

في عملي أريد أن أصبح مدير التسويق في خلال سنة من الآن في مجال علاقتي بالله أريد أن أحفظ أجزاء من القرآن في خلال سنة من الآن

- أريد أن أتقن اللغة الإنجليزية في عام
- أريد أن أفقد الوزن الزائد و أصبح 60 كجم بحلول العام القادم

🌟 المرحلة الثانية

- اعرف نفسك لكي تعرف نفسك أكثر قم بالتالي:
- استرخ و تذكر كافة النشاطات التي قمت بها في حياتك
- تذكر بداية من طفولتك و حتى الآن
- اكتب هذه النشاطات على الورقة مثال
- قد تكون تلك النشاطات هواية، لعبة لعبتها في صغرك، عمل تطوعي قمت به، مشروع دخلت فيه، وظيفة سابقة أو حالية،...الخ .
- صف باختصار ما قمت به في كل نشاط.
- استخدم أفعالاً تصف نشاطك مثل (صممت، كتبت، نظمت، أدت، تفاوضت، شرحت، حسنت، ربحت، أنجزت،...الخ).
- اكتشف المهارات التي استخدمتها أو تعلمتها في كل نشاط و اكتبها على الورقة (مهارات اتصال، كتابة، تنظيم، تخطيط، حل مشاكل،...الخ .
- صف نفسك في جمل مثال:

- أنا جيد في إقناع الناس، اكتسبت ذلك بالخبرة
- أنا أملك مهارة تحليل الأحداث
- تعلمت العمل الجماعي من لعبتي لكرة القدم
- أنا جيد في الكتابة، دائماً أراسل أصدقائي
- أنا أستطيع تحقيق الأهداف الفردية، دائماً ما أفوز في المنافسات
- أنا جيد في التخطيط، تعلمت ذلك من ذهابي للمعسكرات

🌟 المرحلة الثالثة

- قيم نفسك لتقييم نفسك في سوق البشرية قم بعمل التحليل التالي
- أ. نقاط القوة

من الممكن أن تعرفها من مهاراتك

ب. نقاط الضعف:

أظن أنك تعرفها

ج. الفرص المتاحة

فرصتك تأتي من الشيء الذي يميزك عن باقي الناس، ما هي ميزاتك الخاصة؟

د. التهديدات

إذا قام كل شخص بتطوير نفسه و جلست أنت في مكانك فإنك لن تبقى في نفس مكانك بل ستهبط إلى أسفل.

الآن حان وقت لبناء خطة تطوير ذاتك تعتمد أغلب خطط التطوير على التغلب على نقاط الضعف، بيد أن قضاء الوقت و استهلاك الطاقة في تحسين نقاط الضعف يؤدي إلى نجاح متوسط و ليس باهر

الاتجاه الحديث هو التركيز على نقاط القوة، و هو البناء على ما أنت فعلاً جيد فيه و بالتالي فإن نقاط ضعفك ستختفي أو تصبح عديمة الأهمية، حتى الآن قمت بتحديد أهدافك لفترة محددة من الزمن مثلاً سنة من الآن اسأل نفسك كيف سأقوم بتحقيق كل هدف.

وزع كل هدف على الـ 12 شهراً في السنة مثال:

كنت تريد أن تحفظ 6 أجزاء من القرآن في خلال سنة من الآن

إذن في كل شهر ستحفظ 1/2 جزء (حزب)

- كنت تريد أن تفقد وزنك الزائد وتصبح 60 كجم مع قدوم العام القادم
لنفرض مثلاً أنك الآن 80 كجم في أول 4 شهور من السنة ستقوم بإنقاص كجم
كل شهر، في ثاني 4 شهور ستقوم بإنقاص 2 كجم كل شهر في ثالث 4 شهور ستقوم
بالمثل، في آخر 4 شهور من السنة ستقوم بالحفاظ على وزنك فيمعدل 60 كجم

عدم تطوير الذات

1. جهل الشاب بما يدور حوله من أحداث عظام
2. الثقافة الضحلة بكثير من الأمور الشرعية والثقافية والإدارية والاجتماعية
3. الفوضوية في أداء المهام والأعمال، كما يقال "مع الخيل يا شقره".

4. البقاء على نفس المستوى العلمي الثقافى والمهاري سنين عديدة

الأسباب

1. ضعف الإحساس بأهمية تطوير الذات.
2. غياب القدوات التي تهتم بتطوير ذاتها حول الشاب.
3. عدم الجدية والعزيمة عند الشاب في تطوير ذاته.
4. الانشغال بالملهيات وتوافه الأمور.
5. التسويف وعدم وضع خطة للبدأ بتطوير نفسه.
6. عدم وجود مناهج دراسية في المراحل الأولى تركّز وتحت على تطوير الذات.
7. التأثير بغالبية من حوله من الراكدين والفوضويين.
8. عدم فهم سبب الوجود في الحياة فهماً عميقاً وبأن المسلم مطالب بإعمار الأرض.
9. الشعور بعدم تحمل المسؤولية التي بدورها لا تشجع على تطوير الذات.
10. الخوف من الفشل والإحباط.
11. التخبّط وعدم ترتيب الأولويات.
12. عدم وجود هدف واضح في الحياة وغياب التخطيط السليم.
13. خجل الشاب من السؤال عما يشكل عليهم وما يتطوّر ذواتهم فيُحرمون بالتالي العلم والمعرفة

14. استصغار الذات وعدم الثقة في النفس التواضع الكاذب

العلاج

1. أن تدرك أهمية التطوير والحاجة الماسّة له
2. العزيمة والجدية والمبادرة في إذكاء الدافع الداخلي لتطوير ذاتك
3. اقرأ واطلع واستمع للمواضيع التي تتحدث عن تطوير الذات
4. كما أنصحك بحضور دورات تدريبية في تطوير الذات
5. ابتعد عن الأمور المضيعة للأوقات
6. رتب أولوياتك ونظّم أعمالك
7. ضع أهدافك وخطّط لإنجازها

8. احتك بأشخاص تقتدي بهم ممن لهم نجاح في تطوير ذاتهم وليساهموا في تطويرك

9. لا تخف من الفشل، واعلم بأن الفشل خطوة نحو النجاح

10. ثق في نفسك وطورها وغامر بها نحو عالم النجاح

11. التوكل على الله ولا تعجز وارض بالقضاء والقدر

12. ادع الله واسأله دوماً أن يوفقك لتطوير ذاتك فهو نعم المولى ونعم النصير

الآثار

1. ضياع الفرص الثمينة من حياة الشباب سواء كانت علمية أو عملية أو مالية أو غير ذلك

2. أن يصير الشباب كلاً على أسرتهم ومجتمعاتهم

3. كثرة الندم والحديث عن الماضي والتعلق به لو فعلت كذا، وليتني، وغيرها

العلاقة بين تقدير الذات والنجاح

هناك اتفاق بين الباحثين عن وجود علاقة بين تقدير الذات والنجاح، ولكن الاختلاف القائم هو عن طبيعة هذه العلاقة، فهل لابد أن يكون الشخص متفوق في تحصيله العلمي لكي يكون لديه إيجابية في تقدير ذاته، أو أن الثقة بالذات تسبق التفوق العلمي.

جواب الحقيقة أنها علاقة تبادلية، مع أنه لابد من الاعتراف بأن الاعتداد بالذات مطلب لكي يتم التفوق في الحقل العلمي، وهذا التفوق بالتالي يؤدي إلى زيادة الثقة بالذات، فكل منهما يغذي الآخر.

ومن هنا يقسم علماء النفس التقدير الذاتي إلى قسمين: (المكتسب والشامل).

- التقدير الذاتي المكتسب: هو التقدير الذاتي الذي يكتسبه الشخص خلال إنجازاته، فيحصل الرضى بقدر ما أدى من نجاحات. فهنا بناء التقدير الذاتي على ما يحصله من إنجازات

- التقدير الذاتي الشامل: يعود إلى الحس العام للافتخار بالذات، فليس مبني أساساً على مهارة محددة أو إنجازات معينة. فهو يعني أن الأشخاص الذين أخفقوا في

حياتهم العملية لا يزالون ينعمون بدفع التقدير الذاتي العام، وحتى وإن أغلق في وجوههم باب الاكتساب

والاختلاف الأساسي بين المكتسب والشامل يكمن في التحصيل والإنجاز الأكاديمي، ففكرة التقدير الذاتي المكتسب تقول: إن الإنجاز يأتي أولاً ثم يتبعه التقدير الذاتي، بينما فكرة التقدير الذاتي الشامل والتي هي أعم من حيث المدارس تقول: إن التقدير الذاتي يكون أولاً ثم يتبعه التحصيل والإنجاز.

ويقول المؤيدون للتقدير الذاتي المكتسب: على أحسن الأحوال التقدير الذاتي الشامل لا معنى له، وعلى أسوأ الأحوال التقدير الذاتي الشامل ذو تأثير سلبي، فإن زيادة الثقة تؤدي إلى المبالغة بالرغم من المعنى الهش والفراغ الذي يعيشه، أو يؤدي إلى عدم الثقة في التعامل مع الآخرين وهذا يؤدي إلى الشك الذاتي، بينما التقدير الذاتي المكتسب بإمكانه الاهتمام بذاته، فهو ينمو طبيعياً وخصوصاً عندما ينجز شيئاً ذو قيمة.

بينما الشامل فهو زائف، يحتاج لمن يفعل ما لديه، فلا بد من تدخل المعلم والوالدين والأشخاص المحيطين به، ليس فقط مجرد تشجيع وإنما خداعهم بجميع ما يفعلونه إنه يستحق التقدير والثناء.

ولكننا يجب أن لا ننفل أن للعلاقات الاجتماعية أثراً في إكساب النفس الثقة، فهناك علاقة مباشرة بين التقدير الذاتي والنجاح الاجتماعي وهذا النجاح يشمل الاعتراف في المظهر، والنجاح العلمي، والقدرة على تكوين علاقات اجتماعية جيدة إذ يحتاج الشخص إلى قدر من القبول والاحترام الاجتماعي ليتكون لديه مشاعر إيجابية حول نفسه، ويرى نفسه بأنه ناجح في عيون الآخرين، كما أن تأثير العلاقات الاجتماعية الشخصية تتحدد بدرجة عالية بمقدرة الشخص على التسامح والاحترام، والانفتاح الذهني والتقبل للآخرين

صفات نقص الذات

تشير الدراسات أن قرابة 95% من الناس يشكون أو يقللون من قيمة ذواتهم وهم بهذا يدفعون الثمن عملياً في كل حقل يعملون فيه، فهؤلاء الذين يقارنون أنفسهم

بالآخرين ويعتقدون أن الآخرين يعملون أفضل منهم وأنهم ينجزون ما يسند إليهم بيسر، فهم بهذه النظرة يدمرون ذواتهم ويقضون على ما لديهم من قدرات وطاقات.

وقد يؤدي بهم ذلك إلى الاكتئاب والقلق وكثير من حالات الاكتئاب والانتحار لها علاقة بالازدراء الذاتي، وجيمس باتيل (1980م) كان من الأوائل الذين قرروا قوة الترابط بين الاكتئاب والازدراء الذاتي، فلقد اكتشف إنه عند ازدياد الاكتئاب، فإن تقدير الذات يقل، والعكس بالعكس ولهذا من العلاج لحالات الاكتئاب تنمية المهارات الفردية في رفع مستوى تقدير الذات والمحافظة على الحالات المزاجية لديه

وعادة الأشخاص الذين لديهم ازدراء الذات يستجيبون إلى ظروف الحياة ومتغيراتها بأحدى طريقتين .

1. الشعور بالنقص اتجاه أنفسهم يشكون في قدراتهم لذلك يبذلون قليل من الجهد في أنشطتهم، وهم يعتمدون بكثرة على الآخرين لملاحظة أعمالهم، وغالباً ما يلومون أنفسهم عند حدوث خطأ ما ، ويمنحون الثناء للآخرين في حالة حدوث النجاح، وعند الثناء عليهم يشعرون بارتباك في قبول هذا الثناء والإطراء، فالمدح يسبب لهم جرح؛ لأن لديهم شعور بأنهم يكذبون أو أنهم دجالون في حياتهم. وهذا الشعور مدمر، مهلك لهم؛ فعند شتمهم أو إهانتهم لا يدافعون عن أنفسهم لأنهم يشعرون أنهم يستحقون ذلك

2. الشعور بالغضب وإرادة الثأر من العالم: فهم غالباً ما يمانون من مشاكل في أعمالهم وفي مسكنهم مما قد يسبب لهم في النهاية مرض نفسي وعضوي ورغبة في محاولة الانتقام من العالم. وتراهم دائماً يبحثون عن الأخطاء، ولا يرون إلا السلبيات، ويجدون سروراً غامراً لأخطاء الآخرين ومشاكلهم، ويمكن ملاحظة هؤلاء بالتالي:

- استحقاق الذات أو عدم معرفة الإجابة عند حصول الإطراء والثناء.

- الشعور بالذنب دائماً، حتى ولو لم يكن هناك علاقة بالخطأ.

- الاعتذار المستمر عن كل شيء.

- الإعتقاد بعدم الاستحقاق لهذه المكانة أو العمل وإن كان الآخرين يرون ذلك
- عدم الشعور بالكفاءة في دور الأبوة أو في دور الزوجية
- يميلون إلى سحب أو تعديل رأيهم خوفاً من سخرية ورفض الآخرين
- وأظهرت الدراسات أنهم يحملون أنفسهم على التميز فتراهم يمشون ببطء مطأطئين رؤوسهم إنهم يبدون غرباء على العالم ، يحاولون الانكماش على أنفسهم فلا يريدون العالم أن يراهم

صفات الواثقون في ذواتهم

الأشخاص الواثقون من ذواتهم تجدهم سريعين في الاندماج والانتماء في أي مكان كانوا، فلديهم الكفائية، والشعور بقيمتهم الذاتية وقدرتهم على مواجهة التحدي، ولقد أظهرت الدراسات أن هؤلاء الأشخاص الأكثر قدرة على السيطرة على أنفسهم والتحكم في حياتهم هم الأكثر إنتاجية، والأكثر سعادة ورضى بحياتهم، وليس بالضرورة أن يعتقدوا أنهم الأفضل فهم ليسوا ملائكة وليسوا كاملين، ولا يملكون أداة سحرية لذلك؛ ولكنهم متفائلون وواقعيون مع أنفسهم، وأقوياء في مواجهة عثرات النفس. ومن البديهي أنهم لا يتحكمون في كل شيء ولكنهم يتحكمون في مشاعرهم واستجاباتهم اتجاه القضايا والأحداث ولا يشترط لهذه الاستجابة أن تكون دائماً إيجابية؛ ولكن لا بد أن تكون مستمرة، فبناء النفس رحلة طويلة شاقة، قد تواجه الأشواك والهضاب والتلال وتواجه السهول والأودية ولا بد من الارتفاع والانخفاض في هذه الرحلة الشاقة، وإن أردت أن تنجز هذه الرحلة بنجاح فاستمر في المسير ولا تتوقف حتى تنتقل من بيئتك إلى بيئة أكثر سعادة واستقراراً، ولا شك إن نهاية الرحلة ممتعة تتسبك آلام السفر والتعب، فلا تتوقف عن السير.

طرق تنمية تقدير الذات

يؤثر تقديرك لذاتك في أسلوب حياتك وطريقة تفكيرك وفي عملك وفي مشاعرك نحو الآخرين وفي نجاحك وإنجاز أهدافك في الحياة ، فمع احترامك وتقديرك لذاتك تزداد الفاعلية والإنتاجية فلا تجعل إخفاقات الماضي تؤثر عليك فتقودك للوراء أو تقيدك عن

السير قدما ، أنس عثرات الماضي وأجعل ماضيك سراج يمدك بالتجارب والخبرة في كيفية التعامل مع القضايا والأحداث ، إذ يعتمد مستوى تقديرك لذاتك على تجاربك الفردية .

وهذه بعض الطرق البعالة والتي تساعدنا على بناء أنفسنا إذا نحن استخدمناها ومن المهم أن نعرف أننا نستطيع أن نختار الطريق الذي نشعر معه بالثقة ونستطيع من خلاله أن نعبر عن ذاتنا والذي بُنيته وأسه مشاعرنا.

لمن أراد أن يحسن صورته الذاتية أن يكون مدرك لوضعه الحالي وعلاقته بنفسه ورؤيته لنفسه ، فأجعل لك عادة وهي الملاحظة المنتظمة مع نفسك وأنظر كيف تنظر إليها دائما من وقت لآخر.

فالأشخاص الذين يزدرون أنفسهم عليهم أن يتعهدوا أنفسهم من وقت لآخر وأن يغيروا نظرتهم السودائية نحو أنفسهم ، وهنا يتحتم عليهم أن يتزودوا بالعلم والمهارة اللازمة ليتقدموا إلى الأمام ، فمعظم الأشخاص من غير شعور يتبعون المخطوطات التي كتبت في عهد الطفولة بدون تحليل أو تحدي. إن أرادوا التغير عليهم أن يمزقوا هذه الموروثات السلبية ، ويزيلوا ما علق في أذهانهم من ترسبات الطفولة والتي تؤسس عدم احترام النفس واستحقار الذات ، لا بد من إظهار التحدي لهذه الأساطير المورثة التي مجدت الخوف ، وعظمت الآخرين لدرجة استحقار الذات وجعلتنا سلبيين منزوعي الإرادة.

لا بد أن نضع هناك خطوط زمنية في حياتنا ، ونقاط انتقالية معروفة ، وعلامات واضحة لتقييم مسيرتنا في تطوير ذاتنا ، عند هذه النقاط نلاحظ هل نحن إيجابيين أم سلبيين ، هذه المعلومات التي نتلقفها ونحملها بين جوانح أنفسنا هل تعطينا تصور واضح عن حقيقة أنفسنا ، إن المأساة الحقيقة للذين يزدرون أنفسهم هو جهلهم بحقيقة أنفسهم ، فهم لا يعرفون قدراتهم ، ولا يدركون أبعاد إمكانياتهم.

وكثير من هؤلاء من يصاب بالذهول والدهشة عند حصول بعض المعرفة عن نفسه وعن الإمكانيات والقدرات التي يملكها ، إننا لا بد أن نحاول اكتشاف أنفسنا ونعرف حقيقتها حتى نحكم عليها فكما قيل الحكم على الشيء فرع عن تصوره ، فإذا جهلنا أنفسنا فلا بد أن تكون أحكامنا على ذاتنا خاطئة ، وتصرفاتنا وسلوكنا مع أنفسنا

غير صائبة وهنا يكون الظلم لهذه النفس التي هي أمانة عندهك ومن أهم مهام النجاح في تنمية تقدير الذات ما يلي:

1. اكتب ما تريد تحقيقه .
2. ضع الأهداف لتحقيق ما دونت .
3. اجعل هنا وقت كاف لتحقيق هذه الأهداف، وهنا ملحظ ضروري لا بد من ذكره وهو الحذر من التشبيط واليأس عند الإخفاق في محاولة تحقيق الأهداف ، فلا شك إن الإنجازات الرائعة سبقها إخفاقات عديدة ، فقط استمر لتحقيق هدفك مع معاودة الكرة عند حدوث الفشل ، استعن بالله ولا تعجز ، فالعجز والخور ليست من صفات النفوس الإبية ذات الهمم العالية .
4. المراجعة المستمرة للوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الأهداف ، فهل هذه الوسائل مناسبة وملائمة لإنجاز الهدف ؟ أعد مراجعة أهدافك من فترة إلى أخرى لترى هل حقاً يمكن إنجازها ، أما أنها غير منطقية وغير واقعية ، أو لا يمكن تحقيقها في الوقت الحاضر فترجى إلى وقت لاحق ، يمكنك عرض أهدافك على أحد المقربين لديك والذي تثق في مصداقيته وعلميته فتطلب منه المشاركة في كيفية تحقيق هذه الأهداف ، الاستفادة من تجارب الآخرين توفر لك الوقت والجهد .
5. أن تكافئ نفسك عند تحقيق هدف معين ، وأكبر مكافئة تمنحها لنفسك هي الثقة بأنك قادر على الإنجاز وتحقيق أشياء جيدة ، أجعل تحقيق هذا الهدف يزيد لك ثقة بنفسك .
6. اكتشف اللحظات الإيجابية ، اقض بعض الوقت مع نفسك في التركيز فيما لديك وفيما أنجزت ، وليس فيما تريد أو فيما تفكر أن تنجزه أو تفعله .
7. افتخر بنفسك عندما ترى إنجازاتك ، واحذر من الفرور والكبر ، افتخر بنفسك بالقدر الذي يجعلك تقدر وتحترم ذاتك ، وبالقدر الذي يمنحك المضي قدماً لتحقيق أهدافك ، بقدر ما تستطيع أحرص على استغلال الظروف الإيجابية؛ فاستغلالك للأوقات الإيجابية تمنحك طاقة للقضاء على الأوقات السلبية أو غير المنتجة في حياتك .

8. كن مشاركاً فعالاً ، فالنشاط العملي ضروري جداً لبناء الذات ، والاتصال بالآخرين عامل أساسي لتطوير النفس وإكسابها الثقة ، فالمشاركة مع الآخرين قضية أساسية لتكامل الذات ، وهي كالرياضة للجسم ، فعند ممارسة الرياضة فإن الجسم ينتج كيماويات ، ويطلق هرمونات تساعد على ارتياح وهدوء العقل ، كذلك الممارسة الفعالة مع الآخرين ومشاركتهم أعمالهم تمنح النفس الارتياح ، والشعور بالرضا .

9. لا بد أن تكون المشاركة مع أناس فعالين نشيطين ، يملكون الإيجابية مع ذواتهم ، قاذرين على منحك الثقة بذاتك واستنهاض الإيجابيات لديك ، فمعاشرة الكسالى والخاملين يكسب المرء الخمول والكسل والطباع تنتقل بين الناس عن طريق المباشرة والخلطة فإن أردت أن تكون فعالاً ، فأبحث عن ذوي الهمم العالية وأحرص على معاشرتهم فإلعلك تكتسب من صفاتهم

10. كن إيجابى مع نفسك وحول نفسك ، كل تفكير سلبي عن نفسك مباشرة استبدله بشيء إيجابى لديك . إن الذين يعانون من ازدياد ذواتهم دائماً تذهب أفكارهم إلى سلبياتهم ويغفلون أو يتناسون عن إيجابياتهم ، فيحطمون أنفسهم ويقضون على قدراتهم وطاقاتهم .

11. لا يخلو إنسان من إيجابيات وسلبيات فالكمال لله عز وجل ، ولكن يظل هناك السعي الدؤوب والمستمر للوصول أو الإقتراب من الكمال البشري . والنظرة السلبية الدائمة للنفس تحول دون الوصول إلى الكمال البشري ، فهي تشعر بعدم القدرة وإن بذل ما بذل فيتولد لديه اليأس وبالتالي يتخلى عن بناء ذاته ؛ وهذا مزلق خطير .

12. أعمل ما تحب وأحب ما تعمل ، اكتشف ما تريد عمله ، وأعمل ما ترغبه نفسك وليس ما يرغب الآخرون ، إن الغالب في العمل الذي تؤديه عن حب هو العمل الذي ينجز ويتم ، وثق تماماً عندما تعمل عملاً بدون حب ورغبة أن هذا العمل وإن أنجزته فلن يكون فيه إبداع . وإذا لم تكن قادراً على اكتشاف ما تريد أن

- تعمله ، أولاً تستطيع عمل ما تحبه ، فاعمل ما بيدك الآن برغبة و متعة ، أزرع هذه الرغبة والمتعة في عملك حتى تطرد الملل والسآمة وتشعر بالارتياح .
13. اعمل ما تقول إنك ستعمله ، فمن الأمور الأساسية لقيمة الإنسان واحترامه لذاته هو احترام كلماته ، والوفاء بعهده .
14. عندما تقول إنك سوف تعمل أمراً فاعمله ، إذا كنت حقاً تقدر قيمتك الذاتية فإنك لا تستطيع أن تتفوه بهذه الكلمة وتلتزم أمراً وأنت تعرف في قرارة نفسك أنك لن تستطيع عمل ذلك. إذا رغبت أن تخبر شخصاً ما بأنك ستؤدي عملاً ما فكن واثقاً بأن لديك الوقت الكافي ، والإمكانات والمصادر لعمل ذلك .
15. كن أنت ولا تكن غيرك ، فليس هناك شخصين متشابهين في كل شيء ، أفتخر بذاتك فليس أحد لديه كل ما لديك من صفات ومعاني ، عش حياتك باحترام وتقدير فأنت تملك شخصية فريدة
16. انظر إلى نفسك بصورة إيجابية ، تأمل الصفات الإيجابية التي تملكها فأنت قد تكون صالحاً صادقاً محباً للخير وتفعل الخير ، ابحث عن الإيجابيات التي لديك وتمسك بها
17. كن على الوقت في كل شيء ، فعندما يكون هذا سلوك دائم في حياتك ، تكن ذو شخصية مميزة ، ويرى الناس أنك صادقاً في وقتك ، حريصاً كل الحرص على تقدير القيمة الزمنية ، حينئذ يبدأ الناس يثقون فيك ويكونون أكثر اطمئناناً في تعاملهم معك . قد يبدو لك الأمر ليس بالشيء الكبير! لكنه أساسي لكي تبدو قديراً في أعين الآخرين.
18. اتخذ مسؤولياتك ، الشعور بالمسؤولية في الأمور الصغيرة يمكنك بتحمل المسؤولية في القضايا الكبيرة .

أسباب تقليل قيمة الذات

يرجع ذلك إلى نوع من العبارات يرددتها الإنسان منها

(1) أين نحن من هؤلاء:

ينظر الإنسان إلى سير التابعين وإلى العظماء من علماء المسلمين والقادة والمجاهدين، ثم ينظر إلى نفسه فإذا هو لا شيء بالنسبة لهؤلاء، ونسي أن إعجابنا بهؤلاء لا يمكن أن يمحي أن لكل منا قيمة في هذه الحياة، وأن الله خلقنا وكرمنا وحملنا في البر والبحر وسخر لنا الدواب والماء والرياح، وأسجد لنا الملائكة وأقسم بنفوسنا فقال: {وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا} (الشمس:7).

فكيف لا يكون لنا قيمة؟

(2) سيكون الأمر نوعاً من إلتعالي

التعالي هو النظر إلى النفس والآراء وتقييمها بصورة أكبر مما تقوم بها مع الآخرين، وإذا قمت بالخط من قيمة نفسك فإنك بذلك تقوم بنفس الخطأ الذي يرتكبه الشخص المتعجرف المتعالي، لكن بالعكس إنك بذلك لا تكون عادلاً مع نفسك وهنا يفهم خطأ مفهوم التواضع ومقت النفس الذي يحثنا عليه الشرع فالشرع دائماً يخاطب النفس بخطاب مزدوج ليحقق لها التوازن، فدائماً هناك الخوف وهناك الرجاء، هناك المغفرة وهناك العقاب، فأنت قد أعطاك الله المواهب وجعل لك قيمة في هذه الحياة، ولكن لعمل وللخلافة في الأرض وليس للكبر والبطر والغرور والاستبداد اتجاهات الشخصية

سنعرض لفهم شخصيتنا من خلال اختبار أنماط (ميرز وبرجز) بما يفيد القائد والكوادر وأي شخص لأن الإجابة عن هذا الاختبار الذاتي (معد في ورقة منفصلة) تضعك أو من يعمل معك في واحد أو أكثر من الاتجاهات الأربعة التالية:

الاتجاه الأول: التفاعل الاجتماعي (الانبساطي مقابل الانطوائي)

والأول هو الشخص المسيطر، الهجومي، المغامر الذي يريد تغيير العالم، وممن يحبون بيئة العمل المتنوعة والموجهة عملياً التي تمكنه من البقاء مع الآخرين، مما يعطيه خبرات متنوعة، أما الانطوائي فيوصف بأنه من الأشخاص الخمولين الانسحابيين الذين

يركزون على فهم العالم ويحبون بيئة العمل الهادئة والمركزة ، التي تدعهم وحيدين والتي تعطيهم فرصة الاكتشاف في العمق لمجموعة محددة من الخبرات .

الاتجاه الثاني تفضيل جمع المعلومات (الاستقطابية) :

الحساسية مقابل الحدس ، واتجاه الحساسية تعني الشخص الذي لا يحب المشاكل الجديدة ، إلا حال وجود قواعد للحل ، من فئة الصبورين في التعامل مع البروتين ، والجيد في الأعمال الدقيقة ، أما المتفق مع الاتجاه الحدسي فهو من الأشخاص الذين يحبون حل المشاكل الجديدة ، ولا يحبون تكرار عمل نفس الشيء مرارا ، وممن يقفزون إلى الاستنتاجات ، غير الصبورين مع التفاصيل الروتينية ، ولا يحبون أخذ وقتهم للوصول إلى الدقة والإتقان

الاتجاه الثالث : تفضيل اتخاذ القرارات (الشعور مقابل التفكير) :

وأصحاب الفئة الأولى ممن يهتمون بالآخرين وبمشاعرهم بشكل متناغم ، وممن يحتاجون للإطراء في المناسبات ، ولا يحبون إخبار الناس بالأشياء غير السارة ، ويميلون للتعاطف ويبنون علاقات جيدة مع معظم الناس .

أما الفئة الثانية المتعلقة بالتفكير فهم غير عاطفيين وغير مهتمين بمشاعر الناس ، ويحبون التحليل ، ووضع الأشياء في نظام منطقي ، وقادرين على تأنيب الآخرين ، وطردهم إن استدعى الأمر ، قد يبدون قساة القلوب وعلاقاتهم جيدة مع نمطهم (نمط التفكير) .

الاتجاه الرابع : نمط اتخاذ القرارات المتبصر (الإدراكي الحسي) مقابل القاضي (الحاكم) :

والأول فضولي ومرن ويمكن الإعتماد عليه ، متسامح ، يركز على بدء الواجب أو الأداء ، ويؤجل القرارات ، ويريد معرفة كل شيء قبل البدء به . أما النمط الآخر (القاضي أو الحاكم) فهو مقرر ومخطط جيد وغائي ودقيق ويركز على إكمال العمل ، ويتخذ قراراته بسرعة ، ويريد فقط المعلومات الضرورية لتنفيذ المهمة (العمل) لوحده .

وعموما أظهر العلماء استنادا لعدد الدراسات ما أسموه بالنماذج الخمسة الكبرى للشخصيات وهي الانبساطي الذي هو اجتماعي الطبع والمتحدث.. الخ ، والثاني هو المتناغم

الانسجامي ذو الطبيعة الجيدة والمتعاون الموثوق آخ ، والثالث صاحب الضمير وهو شخص مسؤول يعتمد عليه ومنجز والرابع هو المستقر عاطفيا والخامس هو المنفتح للخبرة .
الروح والجسد والنفس والعقل

في النفس يتم دراسة التوافق بين السلوك الخارجي القابل للملاحظة والعمليات العقلية التي لا تلاحظ مباشرة ، يملك الإنسان القوة على النمو والسيروية وتحقيق الذات وتكوين المدركات التي توجه السلوك .

الطعام - - - - - الجسد - - - القوة والعيش .

الأخلاق والقيم - - - النفس المشاعر والاتصالات والإحساس.

الإيمان والزهد - - - الروح - - - التسامي والنور.

العلم والخبرات - - العقل - - الثقافة والتفكير والتطور والإبداع .

أنواع النفس

الراضية اللوامة الأمانة بالسوء

دوائر الشخصية

- المحيط القريب (الأصدقاء)؛

- المحيط البعيد (الناس) .

الشخصية وبناء الذات

القدرة على بناء الذات وتطوير الشخصية وتحقيق انطباق المأمول مع الواقع والاتصال الجيد بالآخرين محك قوي للذات الفردية ، تتطلب مقوماته مهارة نوعية تدل بشكل مباشر على مدى استيعاب الشخص للحياة بواقعها المعاصر والتكيف مع تقلباتها على أكمل وجه إلى جانب النضوج في مستوى الثقافة الداخلية التي تبلور المفهوم الخارجي المختزل في ملامح الشخصية وإفرازاتها ، وعملية تطوير الفرد لذاته وشخصيته تحتاج إلى رغبة وقرار وإصرار وجهد ينظر ويتخيل النتيجة ويسعى جاهد التحقيقها وإلا فإن العوامل الخارجية في كثير من الأحيان دون إرادة الفرد قد تقولب الشخص وتسيطر عليه دون وعي منه ، لذلك فإن الراغب لتطوير وتقوية شخصيته وهذا قرار مهم يحتاج لجهد من خلال عدد من التدريبات نختار منها التالي بشكل موجز.

تدريبات تقوية الشخصية

1. التدريبات الجسمية، وتشمل

تدريبات اللياقة العامة ، التدريبات الحركية التصحيحية ، تدريبات الرشاقة .
الحركية، تدريبات الملامح والتظلمات المناسبة، اتخاذ الأوضاع المناسبة في الوقوف
والجلوس.

التدريبات الوجدانية، وتشمل:

تدريبات التفريغ الانفعالي، تدريبات الشجاعة والتخلص من المخاوف، تدريبات
الاسترخاء، تدريبات الحس الجمالي.

2. التدريبات العقلية، وتشمل:

تدريبات لتقوية الذاكرة ، تدريبات لتقوية التخيل ، تدريبات لتقوية القدرة على
المناقشة.

3. التدريبات اللغوية، وتشمل:

التدرب على القراءة ، التدرب على الكتابة

4. التدريبات الاجتماعية، وتشمل:

تدريبات تساعدك على إقامة علاقات اجتماعية جديدة ، تدريبات تساعدك على
استقلال شخصيتك، تدريبات تساعدك على إنهاء علاقاتك السيئة.

فهم الذات

لا يمكنك أن تتعامل مع ذاتك بشكل جيد ومبدع دون أن تفهمها بشكل
كامل، أنت في هذه الحياة، من أنت؟ من تكون؟ ماذا تريد؟ ما هي خطتك؟ كيف ترى
أمسك قيم؟ كيف ترى غدك خطط؟ طموحاتك أفكارك قدراتك طور، كلها تدخل في
محك الفهم للذات كقاعدة لبنائها وتنميتها

في حياتنا التي نحياها، ثمة أمور تمثل جانب الأهمية والأولوية في جوانب
حياتنا المختلفة، نحرص على التعرف عليها وملاحظتها، وإذا تمكنا من التغيير فيها، فإن
كثير من طرق مسار حياتنا ستتغير، هذه المجالات نجدها بصورة كبيرة في ستة مجالات
رئيسة هي .

1. المجال الروحي: العلاقة التبعية بالله عز وجل، الصلاة والدعاء وأداء الشعائر في وقتها ووفق تحقيق الارتباط والتواصل الروحي، القيم الأساسية لفهم الحياة، معتقدات القوة والضعف، التأمل الذاتي
2. المجال الاجتماعي: الأسرة، العلاقة بالآخر، الاستقرار العاطفي، روح التكاتف والتعاضد، محبة الآخرين ومساعدتهم
3. المجال العملي: الواقع المهني المعاش، الرضا العملي، الأداء في خدمة العمل
4. المجال الصحي والبدني: العناية بالجسد، والصحة العامة، والاهتمام بما يؤكل ويشرب، وتنظيم راحة الجسم، وممارسة الرياضة
5. المجال العقلي: الذي يتم إثراءه بالتفكير وتعلم فن التفكير، والقراءة والعلم
6. المجال النفسي: والذي يثرى بالمشاعر الإيجابية وإدخال منظومة القيم المستمدة من الفكر أو المعتقدات كالصبر والصدق والنجدة والشجاعة والتقدير والاحترام والمحبة...الخ.

في سلم (المستويات المنطقية الذهنية) نتعرف على الإنسان من خلال التالي

أولاً: البيئة **Environment** مكان وزمان المعيشة، طبيعة الحياة، الأسرة، الأصدقاء، المجتمع

ثانياً: السلوك **Behaviour** الممارسات الإيجابية والسلبية، التكرار، التأثير

ثالثاً: القدرات **Capability** المواهب، الإمكانيات السلبية والإيجابية، التأثير، الاستثمار

رابعاً: المعتقدات **Beliefs** النجاح والفشل، الممكن والمستحيل، الحافز، العائق، التأثير

خامساً: القيم، وهي معيار حكمك على ما هو فاضل أو منكّر، والقيم تكون بمثابة عناوين بارزة (الحب، الإخلاص، النجاح، الرضا...الخ).

سادساً: الهوية **Identity** أنت، حالك، تأثير ما سبق، الاستثمار

سابعاً: الصلة العليا **Connectedness** المرجعية، التأثير، الهدف والغاية

تغير الذات

نأتي الآن إلى تفعيل الذات الانسانية حيث أنا وأنا معا من خلال (التغيير). لماذا يخفق كثير من الناس في تحقيق أحلامهم، آمالهم ؟ فس نجد أن الأسباب قد تعود لواحد أو أكثر من الأسباب التالية .

1. أنهم لا يعرفون ماذا يريدون .
 2. أنهم لا يعرفون ماذا يفعلون
 3. أنهم يعتقدون بعدم قدرتهم على فعل ما يريدون
- الفاشلون في تبرير سلوكياتهم، وتصرفاتهم، وعجزهم عن الفعل، يتهمون أطرافا ثلاثة

❖ أولا: الأصل والطبع:

الموروثة الأسري، القبلي، يمنحون آل آل DNA مفعولا كبيرا لتبرير فشلهم أو سلوكياتهم " أسرتنا حادة الطبع، إغباء في بلدتنا كثير .

❖ ثانيا: التربية:

الوالدان، التقريع والنقد اللاذع والدي كان يحطمني " أمي حرمتني أن أكون متفوقا " والداي لم يمنحاني الفرصة .

❖ ثالثا: المحيط:

العمل، الزملاء، التفضيل، الحرمان، الكيد "مديري يحب فلان" ، لو أملك واسطة. المشكلة كل إنسان في هذه الحياة يواجهه مشاكل متعددة، تبدأ منذ اليوم الأول في خروجه لهذه الدنيا باكيا ، ومع المشاكل تبني الخبرات، وتعمق التجارب، ونحن مع المشاكل التي واجهتنا وتواجهنا على ثلاثة أنواع

النوع الأول: مشاكلنا المباشرة: التخلف في العمل، التأخر في الإنجاز... الخ، نحن مسؤولون عنها، حلها بأيدينا، تغيير فهمنا لذاتنا، قدراتنا طريق لحل هذه

المشاكل

النوع الثاني: مشاكلنا مع الغير: حلها يحتاج إلى أن نحسن التعامل مع الآخر، نتعرف عليه، كيف نؤثر فيه، بعد أن نفهمه أو نحسن فهمه

النوع الثالث: مشاكل غير مسيطر عليها من طرفك: ليس لنا، أو للآخرين سلطة لحلها، أسباب لإطاقة لنا بها، الحروب الطاحنة، الظروف الاقتصادية، العاهات، الأوبئة

علاج المشاكل

في علاج المشاكل التي تواجهنا اعتدنا أن نهتم بالأسباب بنسبة تفوق الـ 80%، ولا نهتم بالحل إلا بنسبة 20%..!!، عند الرغبة في الحل .. ابحث دائما عن بدائل (الحلول) كثر من بحثك عن (الأسباب)، اقلب المعادلة، واسأل نفسك

- ماذا أريد لحل هذه المشكلة؟
- كيف أعلم بالتحديد أنني حصلت على ما أريد؟
- كيف أمنع تكرار المشكلة مرة ثانية؟
- ما هي الموارد التي أملكها للوصول إلى ما أريد؟
- ما لذي سأفعله للحصول على ما أريد؟ .

المبادرة

القيام بالفعل والمبادرة تجعلنا نتحكم في مصائرنا، بدلا من أن يتحكم بها الآخرون، المحفز منطقة القوة، الإثر (الفعل) .

بعد أن نتعرض لمؤثرات معنية، ويتولد (محفز) معين، نبحث عن (الفعل)، لكن أفعالنا تختلف باختلاف شخوصنا، أفكارنا مشاعرنا خلفياتنا، والسبب يكمن في (منطقة القوة) وهي التي تسبق (الفعل)، فالناجحون تكون منطقة قواهم مليئة بالمحفزات والرغبة في العمل، بينما يتوقف الفاشلون، وهنا يختلف (الأثر) بين من حفزته قوته للعمل وبين من ضعفت قوته عن العمل

منطقة القوة هي المنطقة التي يتمايز فيها الناجحون عن الفاشلين هي منطقة الإرادة والهمة والقرار، إما التقدم بكفاءة وإقتدار، أو التخلف بذلة وانكسار، منطقة القوة، فيها يكمن سر نجاحنا، وتميزنا، وهي المنطقة التي تميزنا كبشر عن سائر المخلوقات متى ما استطعنا استثمارها وتفعيلها، حتى الحيوانات الذكية حيث قدرتها المحدودة، وتميزنا أيضا عن أدق الحواسيب التي لا يمكن أن تخالف أسس برمجتها

تتميز منطقة القوة بأنها تجوي

1. الإدراك الفعلي: حيث بالتفكير في عملية التفكير ذاتها، يستطيع الإنسان أن يدرك بعقله ماذا يفعل، و بماذا يفكر
2. سعة الخيال: التخيل الذهني نعمة من الله، تعيننا على تحقيق أحلامنا، من قصرت أحلامه، قصرت أفعاله
3. المحاسبة: الضمير اليقظ، النقد الذاتي، الإدراك الباطني العميق للصواب أو الخطأ، السلوكيات التي تحكم أفعالنا
4. استقلال الذات: القدرة على الفعل بناء على إدراكنا الذاتي، القدرة على الاستجابة، التحرر من المؤثرات المعوقة للتفكير أو الحركة

الفصل الثالث

الاتصال في العلاقات العامة

الاتصال في العلاقات العامة

تعريف الاتصال

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي . إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا .

وظائف الاتصال

1. الوظيفة الإعلامية والإخبارية: وتتمثل في جمع وتخزين ومعالجة ونشر الأنباء والرسائل، والبيانات والصور والحقائق والآراء والتعليقات المطلوبة من أجل فهم الظروف الشخصية والبيئية والقومية والدولية، والتصرف تجاهها عن علم ومعرفة، والوصول إلى وضع يمكن من اتخاذ القرارات الصائبة.
2. وظيفة التنشئة الاجتماعية: وتنحصر هذه الوظيفة في توفير رصيد مشترك من المعرفة، يمكن الأفراد من أن يعملوا كأعضاء ذوي فعالية في المجتمع الذي يعيشون فيه، ودعم التآزر والوعي الاجتماعيين، وبذلك تكفل مشاركة نشطة في الحياة العامة.
3. وظيفة خلق البدوافع: ويقصد بذلك أن الاتصال والإعلام، يساهم في دعم الأهداف المباشرة والنهائية لكل مجتمع، وتشجيع الاختيارات الشخصية والتطلعات ودعم الأنشطة الخاصة بالأفراد والجماعات، والتي تتجه نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها.
4. وظيفة الحوار والنقاش: يساهم الاتصال والإعلام في توفير وتبادل الحقائق اللازمة لتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة، وتوفير الأدلة الملائمة المطلوبة لدعم الإهتمام والمشاركة على نحو أفضل بالنسبة لكل الأمور التي تهم الجميع محليا وإقليميا وعالميا.
5. وظيفة التربية: وتتمثل في نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي، وتكوين الشخصية واكتساب المهارات والقدرات في كافة مراحل العمر.

6. وظيفة النهوض الثقافي: يسعى الاتصال والإعلام إلى نشر الأعمال الثقافية والفنية بهدف المحافظة على التراث، والتطوير الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد وإيقاظ خياله، وإشباع حاجاته الجمالية، وإطلاق قدراته على الإبداع.
7. الوظيفة الترفيهية: وتتمثل في إذاعة التمثيليات الروائية والرقص والفن والأدب والموسيقى والأصوات والصور بهدف الترفيه والإمتاع على الصعيدين الشخصي والجماعي، ويتسبب الناس المعاناة والصعوبات التي يواجهونها في حياتهم اليومية.
8. وظيفة التكافل: وتتمثل في توفير الفرص لكل الأشخاص والمجموعات والأمم بما يكفل لهم الوصول إلى رسائل متنوعة تحقق حاجتهم في التعارف والتفاهم والتعرف على ظروف معيشة الآخرين ووجهات نظرهم وتطلعاتهم.

عناصر عملية الاتصال

تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية :

أولاً: المرسل أو المصدر :

يتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم . وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلاً عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال . ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم : يهدف المرسل لأي رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد ، وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل إلى شكل منظم ، ويعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة ، ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يفهم الغرض منها .

ثانياً: الرسالة : الرسالة

هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها ، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساساً في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي .

ثالثاً: وسيلة الاتصال :

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها ، ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيجمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل. وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها :

- الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجهها لوجه).

- الاتصال بواسطة التليفون

- الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي).

- الاتصال من خلال الاجتماعات.

- الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة.

- تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه .

رابعاً: تفهم الرسالة :

يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه ، ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وبالتالي طريقة تفهمه لها وبخبرته السابقة في التنظيم فضلاً عن انطباعه الحالي عن مرسلها

وكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا وأهداف المرسل ،

كلما انعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية

خامساً: استرجاع المعلومات

تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرف مرسل الرسالة الأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلاً وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق التالية :

1. الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر (وجهها لوجه) الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم ، وعادة يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات

- من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة مثل التعبير عن عدم الرضا العام من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من الرؤوس .
2. استرجاع غير مباشر للمعلومات ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل :
- الانخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية.
 - الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين.
 - الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل .
 - التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير .
- وعموماً فإن المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية الاتصال في التنظيم ، فضلاً عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق أهداف التنظيم .

التغذية الراجعة

وتعني كيفية استجابتنا لرسائل الآخرين أو كلامهم، وكيفية التعبير عن رأينا الخاص. وتعزز التغذية الراجعة البناءة علاقاتنا، وتشجع على المزيد من استمرارية الاتصال.

ونذكر فيما يلي بعض القواعد التي تبين أنها مفيدة في صياغة إجاباتنا والتعبير عن آرائنا بأسلوب بناء:

1. تأكد من أن شريكك قادر على الاستمتاع إليك عندما تريد أن تتحدث.
2. تحدث حالاً على أن يكون كلامك محدداً وشاملاً في نفس الوقت، فلا تطل في الشرح والتوضيح.
3. تأكد من أن شريكك قادر على استيعاب وفهم حجم الكلام الذي تقوله ومضمونه، وحاول أن يكون حديثك مختصراً.
4. تجنب التعميم وركز على حالات وأوضاع وسلوكيات محددة، وإلا فإن شريكك سيجد صعوبة في فهم ما تقول.

5. لا تدّع أن آرائك حقيقية ومطلقة، بل قل " أنا " وصف رأيك وملاحظاتك وافتراضاتك كما تراها أنت، فلآخرين وجهات نظر وآراء مختلفة. فعندما تقول " أنا " فإنك بذلك تشجع شريكك على إبداء وجهة نظره بحرية أكبر. وهذا ضروري للوصول إلى تفاهم متبادل حقيقي بينكما.
6. حاول أن يتضمن حديثك دائماً أفكاراً ومشاعر إيجابية، فهذا يُسهل الحديث عن بعض المواضيع الحساسة.
7. لا تحكم على شريكك أو تنعته بصفة أثناء حديثك معه. فإذا قمت بذلك، فإنه سيتجنب مواصلة الحديث معك مما يعني تراجع الاتصال بينكما.
8. يجب أن تكون التغذية الراجعة متبادلة، فعليك أن تتحدث إلى شريكك بنفس الطريقة التي تحب أن يتحدث بها إليك.

العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال تذكر منها ما يلي :

1. مركز الفرد في التنظيم الهرمي: لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبير بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم ، وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل.
 - تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
 - تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة .
- وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماماً قليلاً في الأوساط الإدارية ، وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل ، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا .

2. زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته: ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة .

3. إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي :

أ. اختصار الوقت والجهد.

ب. زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات.

ج. وتبادل المعلومات.

د. وتقصير خطوط الاتصال.

هـ. تضيق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.

4. تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين وهذه المهارات هي :

- مهارات التحدث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق

الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين .

- مهارات الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة

وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية ، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة

معلومات العاملين اللغوية وترقيته أسلوبهم في الكتابة .

- مهارة القراءة : وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.

- مهارة الإنصات : اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.

- مهارة التفكير : وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال زيادة مهارة

العاملين في استخدام وسائل الاتصال.

5. تطوير نظم حفظ المعلومات : يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات

السهولة والبساطة والوفر في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية

الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات

والبيانات .

6. الاتجاه نحو ديموقراطية القيادة : هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وآرائهم ، وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق ، ايسر وانخفاضا في الإشاعات .
7. تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة : وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات ، وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالا قد تم وإثبات موضوع الاتصال .
8. تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة : إذا سادت الاتجاهات الموجبة المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا .
9. توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد تخليص العاملين من الفقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد .
10. تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات .
11. تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات ، فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين بالمنشأة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ، ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها .

اهداف الاتصال

1. اطلاع المرؤوسين كما أشار الصباب و آخرون على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ و المعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار

2. مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية كما يقول العمار و آخرون مثل وضع السياسات و الخطط و تقسيم العمل و التوفيق بين جهود العاملين
 3. توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز و ينظم قيادة و توجيه الموارد البشرية و الفنية و المالية
 4. ربط المديرية و الدوائر و الأقسام مع بعضها و تنسيق وصول و تدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف
- من خلال ما تقدم يتضح لنا ارتباط أهداف الاتصالات الإدارية بجميع مراحل و وظائف المنظمات و خططها و أهدافها أيضاً. لذا كان لزاماً على المنظمات باختلاف أنواعها و أحجامها أن تهتم بمقومات و متطلبات الاتصالات الإدارية لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات و تحقق المنظمات أهدافها

متطلبات تنفيذ عملية الاتصال

1. وضع خطة قيربية و أخرى بعيدة المدى لتحقيق أهداف العلاقات العامة
2. تحديد البرنامج، أو الموضوع المراد التطرق إليه، وربما كانت مشكلة و تحتاج إلى حل (وفق جدول زمني بحسب الخطة) .
3. جمع المعلومات و الحقائق المتعلقة بالبرنامج، و من ذلك: ما ينشر في وسائل الإعلام، و الكتب و الدوريات العلمية
4. إشعار كل العاملين بأنهم معنيون أساساً بالموضوع، و إشراكهم في أبعاده
5. الرجوع لبنك المعلومات الذي يساعد في التعريف بهذا الموضوع
6. التوقيت المناسب للطرح الذي يساعد في اكتمال دائرة الاتصال
7. محاولة تقدير الاحتياجات و متطلبات التنفيذ البشرية و الاقتصادية، و يمكن الاستفادة من القطاع الخاص لتمويل الحملة أو المساهمة في تكاليفها

متطلبات شخصية

يجب أن يتصف مسؤول العلاقات العامة بالذكاء و سرعة البديهة، و حسن المعاملة، و حسن المظهر، و إتقان اللغة، و دراسة علم النفس، و القدرة على إعداد الخطابات، و جمع المعلومات و تصنيفها، و فن التعامل مع الآخرين، و غيرها من المهارات

الشخصية إلى جانب ذلك لابد من دراسة وسائل الاتصال بالجماهير والدعاية والتحرير الصحفي وإقامة المعارض والحملات والاجتماعات والمؤتمرات، وإجراء البحوث العلمية.

أنواع الاتصالات

أولاً: الاتصالات الرسمية:

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها. وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

1. الاتصالات الهابطة: حيث تتساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

2. الاتصالات الصاعدة: وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا. وكلما زادت الاتصالات الصاعدة، أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها، كلما أدى ذلك إلى كفاية المنشأة وزيادة إنتاجيتها.

3. الاتصالات الأفقية: ويأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنشأة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية:

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات.

ثالثاً: الاتصالات المحورية:

ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيمياً لهم. أي أنه اتصال يأخذ شكلاً غير رسمي تنظيمي يمكن ملاحظة أهمية الاتصال المحوري في المنشآت المتعددة الجنسية المنتشرة، حيث توضع الخطط والسياسات وفقاً لمجموعات المنتجات الرئيسية بصرف النظر عن المنطقة الجغرافية. وبذلك نجد أن الاتصال بين الشركات الخاصة بكل مجموعة من المنتجات وبين مجموعات المنتجات هو محوري.

القواعد التي تؤدي إلى كسب حب الناس

1. كما ترغب أن تكون متحدثاً جيداً، فعليك بالمقابل أن تجيد فن الإصغاء لمن يحدثك، فمقاطعتك له تضيع أفكاره وتفقده السيطرة على حديث، وبالتالي تجعله يفقد احترامه لك، لأن إصغائك له يحسسه بأهميته عندك
2. حاول أن تتتقى كلماتك، فكل مصطلح تجد له الكثير من المرادفات فاختر أجملها، كما عليك أن تختار موضوعاً محبباً للحديث، وأن تباعد عما ينفر الناس من المواضيع.. فحديثك دليل شخصيتك
3. حاول أن تبدو ممتسماً هاشاً باشاً دائماً، فهذا يجعلك مقبولاً لدى الناس حتى ممن لم يعرفوك جيداً، فالابتسامة تعرف طريقها إلى القلب
4. حاول أن تركز على الأشياء الجميلة فيمن تتعامل معه، وتبرزها فكل منا عيوب ومزايا، وإن أردت التحدث عن عيوب شخص فلا تجابهه بها ولكن حاول أن تعرضها له بطريقة لبقة وغير مباشرة كأن تتحدث عنها في إنسان آخر من خيالك، وسيقيسها هو على نفسه وسيجنبها معك
5. حاول أن تكون متعاوناً مع الآخرين في حدود مقدرتك، ولكن عندما يطلب منك ذلك حتى تباعد عن الفضول، وعليك أن تباعد عن إعطاء الأوامر للآخرين فهو سلوك منفر
6. حاول أن تقلل من المزاح.. فهو ليس مقبولاً عند كل الناس، وقد يكون مزاحك ثقيلاً فتفقد من جلاله من تحب، وعليك اختيار الوقت المناسب لذلك
7. حاول أن تكون واضحاً في تعاملك، وابتعد عن التلون والظهور بأكثر من وجه، فهما بلغ نجاحك فسيأتي عليك يوم وتتكشف أقنعتك، وتصبح حينئذ كمن يبني بيتاً يعلم أنه سيهدم
8. ابتعد عن التكلف بالكلام والتصرفات، ودعك على طبيعتك مع الحرص على عدم فقدان الاتزان، وفكر بما تقوله قبل أن تنطق به

9. لا تحاول الادعاء بما ليس لديك، فقد توضع في موقف لا تحسد عليه، ولا تخجل من وضعك حتى لو لم يكن بمستوى وضع غيرك فهذا ليس عيباً، ولكن العيب عندما تلبس ثوباً ليس ثوبك ولا يناسبك
10. اختر الأوقات المناسبة للزيارة، ولا تكثرها، وحاول أن تكون بدعوة، وإن قمت بزيارة أحد فحاول أن تكون خفيفاً لطيفاً، فقد يكون لدى مضيفك أعمال وواجبات يخجل أن يصرح لك بها، ووجودك يمنعه من إنجازها، فيجعلك تبدو في نظره ثقيلاً
11. لا تكن لحوحاً في طلب حاجتك، لا تحاول إحراج من تطلب إليه قضاؤها، وحاول أن تبدي له أنك تعذره في حالة عدم تنفيذها وأنها لن تؤثر على العلاقة بينكما. كما يجب عليك أن تحرص على تواصلك مع من قضاوا حاجتك حتى لا تجعلهم يعتقدون أن مصاحبتك لهم لأجل مصلحة
12. حافظ على مواعيدك مع الناس واحترمها، فاحترامك لها معهم، سيكون من احترامك لهم، وبالتالي سيبادلونك الاحترام ذاته
13. ابتعد عن الثثرة، فهو سبوك بغيض ينفر الناس منك ويحط من قدرك لديهم
14. ابتعد أيضاً عن الغيبة فهو سبيجول من تفتاب أمامه يأخذ انطباعاً سيئاً عنك وأنت من هواة هذا المسلك المشين حتى وإن بدا مستحسناً لحديثك، وابتعد عن النميمة
15. عليك بأجمل الأخلاق (التواضع) فمهما بلغت منزلتك، فإنه يرفع من قدرك ويجعلك تبدو أكثر ثقة بنفسك، وبالتالي سبيجول الناس يحرصون على ملازمتك وحبك

الاتصال المؤكد (استيعاب وفهم الآخرين)

الإنصات مهارة غالباً ما يتم تجاهلها، فمعظم الناس يعتقد أن باستطاعتهم الحصول على ما سيرغبون من خلال التحدث، ولكن الأفراد الذي يوصفون بأنهم أشخاص ناجحون ومؤثرون يقضون وقتاً أكثر في الإنصات، وعند التحدث عادة ما يوجهون الأسئلة للاستفادة والمعرفة.

على الأفراد أن يتصلوا ببعضهم البعض بشكل فعال على قدر الإمكان، ولعمل ذلك لابد من نقل ملاحظاتهم ورسائلهم بشكل يؤكد أن المستمع قد يفهم القصد من الرسالة، وبالمثل يجب على الأفراد فهم القصد من الرسائل الموجهة إليهم. في الظروف المثالية، يعبر الأفراد عن أفكارهم ومشاعرهم بطريقة منفتحة، يستمعون بحذر إلى الآخرين ويشعر الجميع بارتياح في التعبير عن أفكارهم، وفي الظروف أيضا يتقبل الأفراد اختلافات وجهات النظر وحصول المشاكل عند طرح الأسئلة التي تهدف إلى شيء، بذلك يتم توجيه أسئلة أكثر تحديدا وابقائها مختصرة وواضحة. تكوين مهارات الاتصال الجيدة قد تشكل تحدي عند محاولة اتباعها وتطبيقها، وتكون أكثر فعالية إذا كان جميع الأفراد يسعون إلى الاستماع جيداً للآخرين ونقل رسائلهم بوضوح، في هذه الطريقة يشارك الأفراد المعرفة والخبرة للوصول إلى الأهداف المشتركة.

خطوات بناء علاقاتك بالآخرين

الخطوة الأولى

يلزمك فيها ألا تقوم بأي اجتكاك بالطرف الآخر الذي تريد إعادة علاقتك المتدهورة معه ، فالاعتذار الفوري قديكون غير مجد احيانا ويلزم ان تترك الطرف الآخر فتره ولو قصيره لان الافراد يحتاجون الى وقت ولو قصير للتخلص من المشاعر المؤلمه التي تعرضوا لها ، كما انك انت ايضا فيجابه الى الوقت اللازم لتحليل الحدث و الخطوات الملموسه التي يجب ان تقوم بها من اجل استعادة علاقاتك مع الطرف الاخر، ولا بد يا عزيزي في حالة خطئك ان تقر بارتكاب الخطأ وقبل ان تقوم بالاعتذار عليك اتخاذ..الخطوة الثانيه

الخطوة الثانيه

ج قبل القيام بالاعتذار يلزم ان تستوعب السبب الحقيقي لتدهور العلاقه و علاج الموقف ولا بد وان تتأكد من ان هذا الامر لن يحدث مره اخرى، وعند الاعتذار لا تقم بتقديم اعذار و تذكر ان هدفك هو الاعتذار عن خطأ ارتكبته و ليس من اجل شرح

الاسباب التي جعلتك تقدم على الخطأ ، و اجعل اعتذارك رقيقا مراعيًا مشاعر الآخرين و ان يتضمن حزنك و الملك و احباطك من اجل تدهور علاقته

الخطوة الثالثة

ان تخبر الطرف الاخر بأن ثقته شيء مهم بالنسبة لك.

الخطوة الرابعة

و فيها التركيز على المستقبل و ما سيكون فيه و افضل طريقه هي ان تتحدث عما تعلمته من الموقف الذي ادى الى تدهور تلك العلاقات و الخطوات الملموسة التي بدأتها فعلا من اجل عدم تكرار ذلك الموقف المسئ مرة اخرى مستقبلا.

الاتصال المؤكد والاستماع الواعي

خصائص الاتصال المؤكد الناجح يتضمن :

- التكلم باستخدام جمل قصيرة ومباشرة.
- استخدام مصطلحات مثل (اعتقد ، أؤمن ، في رأيي) تظهر الفرد أنه مسؤول عن أفكاره.
- التحدث عن الأحداث بصورة موضوعية وليس بصورة المبالغة ، التعزيز والتعريف.
- المحافظة على الكلام وجهاً لوجه والالتقاء البصري.

خصائص الاستماع الجيد يتضمن :

- التفاعل مع ما يقوله الآخرون بهز الرأس ، الابتسامة ، أو استخدام حركات أخرى
- لتوضيح أنك مستمع وتتابع.
- إعادة صياغة ما قاله المتحدث للتأكد من أنك تفهم جيداً.
- سؤال الآخرين بتوضيح ما يقولون ، عندما لا تكون متأكداً أنك تفهم جيداً.
- عدم استباق النتائج قبل أن يكمل المتحدث كلامه.
- صياغة الأسئلة بطريقة تسمح للآخرين الإجابة بالأسلوب الذي يختارونه.

العناصر الأساسية للإصغاء بانتباه

1. سلوك الحضور:

ويتضمن ذلك الإشارات غير اللفظية في سلوكنا ، والتي نعبر من خلالها عن تركيزنا الكامل على كلام المتحدث ، إن النظر إلى عيني المتحدث ، والالتفات إليه ، وتجنب القيام بكل ما يمكن أن يحول دون إصغائنا الكامل له (مثل إجراء المكالمات التلفونية ، أو تصنيف الأوراق أو الحديث مع شخص آخر). هذه جميعاً تعطي المتحدث شعوراً بأن تركيزنا وانتباهنا كله معه ، وبذلك نشجع استمرارية الاتصال بيننا وبينه.

2. إعادة الصياغة:

ويعني ذلك أن نلخص ما نفهمه من كلام المتحدث بكلماتنا الخاصة. وإذا صادق المتحدث على صحة ملخصنا ، فهذا يساعدنا على إعطاء الإجابات المفيدة على نحو ملائم ، وفي نفس الوقت ، فإن إعادة الصياغة الصحيحة تعطي المتحدث شعوراً بأن ما يريد قوله قد تم فهمه جيداً ، ومثل هذه التجارب تزيد من قوة العلاقات وتعزز المزيد من الاتصالات.

3. التجاوب مع مشاعر المتحدث وإدراك الإشارات غير اللفظية:

إن القدرة على التجاوب مع مشاعر المتحدث ، ومحاولة فهم تعبيراته الجسدية والعاطفية ، تعتبر عنصراً هاماً ومتمماً لعناصر الإصغاء بانتباه ، وهذا يتطلب تدريباً دقيقاً فسوء إدراك حالة المتحدث الجسدية والعاطفية ، تقودنا إلى معوقات في الاتصال.

معوقات الاتصالات

معوقات شخصية:

ويُقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً ، وتعزى هذه المعوقات بصفة عامة إلى مداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له ، وعدم القدرة على التعبير الجيد واختيار ألفاظ مبهمة ، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد. فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم

وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

❖ معوقات تنظيمية:

وترجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنشأة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. وقد يكون التخصص، وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم، من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة، فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنشأة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة. وعدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي، يؤديان أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنشأة. وكذلك كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية، وعدم وجود هيكل تنظيمي يشير

إلى وضوح الاختصاصات والصلاحيات، أيضاً غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنشأة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنشأة وتساعد على تحديد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

❖ معوقات بيئية:

ويُقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنشأة أو خارجها، ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده، بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنشآت.

ولا شك أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته. إن

درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء، تساعد على إعاقة الاتصال الفاعل. والحيز المكاني الضيق مع كثرة المراجعين، يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر.

❖ معوقات نفسية اجتماعية:

مثل كون طريق الاتصال من مجتمعات مختلفة، حيث يجب تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على تعدد مستوياتهم التنظيمية، وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين المديرين والعاملين لتحقيق أهداف الاتصال.

أساليب الاتصال

أ. أسلوب تقدم واذهب، عندما تشعر أنك واثق ولكن التعاون غير فعال:

بعض الناس يستطيعون المحافظة على هذا الأسلوب طوال الوقت بأن يكونوا هجوميين على الدوام، ويدخلوا في نقاشات كثيرة ليست ضرورية، كما يوجد بعض الناس أيضاً من هذا النوع حيث يتحركون عندما يشعرون أن الشخص الذي أمامهم أقل قوة ونفوذا منهم.

إن هذا الأسلوب لا يميل إلى الحصول على تعاون الأشخاص الآخرين ومن الممكن أن يحولهم إلى أعداء. لذلك فإنه أسلوب وحيد معزول يمكن أن ينتج عنه كثير من الانفعالات غير محمودة العواقب، إن أسلوب يتوجب على أن أربح وأن أفوز ولا أهتم بمن يخسر هو أسلوب غير فعال في حل المشاكل ويميل أيضاً إلى دفع الناس الآخرين إما إلى الهرب، أو إلى التذمر والطاعة العمياء.

ب. أسلوب الهرب عندما لا تشعر بالثقة ولا بالتعاون:

إنه من السهل أن يجبر المرء على اتباع هذا الأسلوب فيما إذا واجه شخصاً عدوانياً، أو غضباناً، وحيث أنك لا تشعر بالقوة الكافية لتواجه الشخص الآخر ولا ترى لماذا عليك أن تعمل كل التعاون عندما لا يقدم الطرف الآخر أي تعاون على الإطلاق، وهذا يتركك بأن تتجنب هذا الشخص، أو تترك الموضوع كله وتتسحب حيث أنها ستكون طريقة جيدة لجني مشاعر الامتناع، والإحباط، والتهيج. وإن هذه المشاعر إما

أنها ستعشش بداخلك أو ستتفجر بعنف عندما يصل الوضع إلى حافة الانفجار، وفوق التحمل.

ج. أسلوب دعنا نتبادل المنافع عندما تشعر بثقة وتعاون متوسطين:

إن هذا الأسلوب يهدف إلى إيجاد تسوية عملية يتعايش معها الطرفان، لذلك فإن له بعض الفوائد التي تتضمن تنازل الطرفين عن أشياء يرغبان بها من أجل التوصل إلى شئ يريدانه. حقاً وذلك بالتوصل إلى اتفاق عملي. وإنه بهذه الطريقة يحتمل أنت تنتج عنه أفعال مؤثرة أكثر من الأساليب الثلاثة السابقة حيث إذا حصل الطرفان على بعض الأهداف التي يريدانها فإنهما بذلك سيلتزمان بالاتفاق ويتحركان إلى الأمام.

إن الناس يميلون بطبعهم إلى استهداف التوصل إلى تسوية عندما يريدون أن يروا أية نتائج عملية ولكنهم يثقون كلياً بالطرف الآخر حيث من الممكن أن لا يكونوا مباشريين ومنفتحين بشكل كامل ويحاولوا أن يناوروا أو يخدعوا الطرف الآخر وذلك كي يربحوا شريحة وافرة من الكعكة التي أمامهم، إن هذا الأسلوب المخادع له عادة مكاسب قصيرة الأجل ولكن ستكون هناك خسارة مؤثرة وهامة على المدى الطويل.

وعلى الأقل فإن أسلوب تبادل المنفعة يستطيع أن يكون أسلوباً عملياً ناجحاً لأن معظم الناس هم منفتحون إلى المفاوضات لأنها الطريق المؤدية إلى جلب المكاسب والتحسين، إن الناس ذا أسلوب نعم، سيدي طوال الوقت سيجدون أنه من المعقول وبسهولة التحول إلى أسلوب تبادل المنفعة، سيدي.

د. أسلوب نعم سيدي، عندما تشعر بالتعاون وعدم الثقة:

إن كثيراً من الناس قد تربوا على الطاعة، والمساعدة والتعاون ليتجنبوا إزعاج الآخرين، وخصوصاً رؤسائهم وذلك بإخفاء شعورهم السلبي وليحاولوا بأن يبدو هادئين. إنهم يشعروا أيضاً إنه لمن الوقاحة أن يطلبوا حاجتهم مباشرة ويذهبوا إلى استعمال التلميح على أمل أن يفهم الناس ما يقصدون وما يريدون. وحقاً إنها طريقة رائعة لأن تعد نفسك للإحباط بما أن معظمنا لا يجيد قراءة الأفكار.

وبشكل جلي، فإنه من الجيد أن يكون الإنسان متعاوناً ولكن يجب أن يكون كذلك واثقاً من نفسه لي طرح وجهة نظره ويطلب ما يريد وأن يفاوض بالطرق العملية

ليتقدم، وإنه من المحتمل أن نلاحظ بأنك لا تستطيع أن تشتري علاقة الاحترام المتبادل بالتنازلات من طرفك لصالح الطرف الآخر حيث لا يقدم هذا الأخير أي تنازل. إن الناس الذي يستعملون هذا الأسلوب كثيرون، وربما يكونون أناساً لا يحبون الاعتداء، أو النزاع مع الآخرين، ومن السخريّة أن التنازل عن إرادتهم غالباً ما يحولهم إلى أشخاص عدوانيين فيما بعد.

هـ. أسلوب دعنا نريح الاثنين عندما تشعر بالتعاون والثقة المشتركين:

إن الاختلاف الأساسي بين هذا الأسلوب، والأساليب السابقة الأخرى هو أنك تركز على حل القضايا بدلاً من محاولة هزيمة الطرف الآخر، أو الدفاع عن نفسك ضد أخطار حقيقية، أو متخيلة. إن الفريقين يعملان مع بعضهما للحصول على أفضل الأجوبة الممكنة لكليهما مع أنه يبدو لأول وهلة كالصفقة، والتي تفترض أن الكعكة لها حجم محدد ومن المحتمل أن تحدث بعض الإشكالات على اقتسام تلك الكعكة، مع ذلك فإن الفريقين اللذين يعملان مع بعضهما على حل المشاكل يستطيعان أن يخلقا المنافع لبعضهما البعض وذلك بخلق جو من الثقة المتبادلة والتعاون ولذلك فإن هذا سوف يخلق جو من الثقة وسيثق بك الطرف الآخر وهذا لن يتأنى إلا إذا أظهرت بأنك جدير بالثقة.

كيف تعمل على إنجاح أسلوب دعنا نريح الاثنين

ستكون فقط قادراً على العمل على إنجاح هذا الأسلوب إذا:

- أردت أن تستفيد من الوضع الحالي.
- أردت كذلك أن تجعل الطرف الآخر يستفيد من هذا الوضع.
- إذا أردت أن تحسن من العلاقات معه.
- إذا استطعت أن تتصرف بطريقة جديرة بالثقة.
- إذا استطعت أن تركز على حلول عملية للخلافات.
- إذا استطعت أن توقف محاولات تسجيل نقاط لصالحك أو هزيمة الطرف الآخر.
- إذا استطعت أن تحترم الشخص الآخر، وأن تخطط ما ستفعل، وتفعل ما تقول وأن تبقى هادئاً أثناء قوله وأن تتفاوض على حلول مشتركة مفيدة.

إن أسلوب دعنا نريح الاثنين ليس بالأسلوب سهل الاستعمال، لكنه الأسلوب الواعد الفريد الذي يمكن أن تبدأ به من حيث أنه يعطي حلولاً عملية ولا يترك شعوراً مريراً لدى الطرفين.

وبالإضافة إلى ذلك، فإذا بدأت بهذا الأسلوب ولم ينجح فبإمكانك اللجوء إلى الأساليب الأربعة الأخرى السابقة. وإذا بدأت بواحد من تلك الأربعة ولم ينجح فإنك بهذا لم تهيئ الظروف الصحيحة لإنجاح أسلوب دعنا نريح الاثنين.

ما هي أولوياتك المفضلة

يوجد هناك استبيانات تهدف إلى تشخيص أسلوبك المفضل، ومع ذلك وكشخص ذكي تعرف قليلاً عن ذاتك، فإنني أقترح عليك بأن أسألك لتقرر. أولاً، تعرف على خمسة خلاقات متنوعة حدثت مع بعض الأشخاص:

- واحدة حيث كنت مسروراً بالنتيجة.
 - واحدة حيث كنت غير مسرور بالنتيجة.
 - واحدة حيث تفكر أن الشخص الآخر كان غير مسرور.
 - واحدة حيث تعتقد أن الشخص الآخر كان مسرور.
 - واحدة حيث تعرف أنكما كنتما مسرورين.
- كيفية اتخاذ مدخلاً لكل من هذه الأوضاع، وتدوين الملاحظات التالية:**
- أي الأساليب كنت قد استعملت لتبدأ مع كل واحدة.
 - ما هي الأساليب الأخرى التي استعملت.
 - أي أسلوب استعملته أكثر من غيره.
 - أي أسلوب استعملته أقل من غيره.
 - أي أسلوب نجح أكثر من غيره.
 - أي أسلوب فشل وكان سيئاً.

وسائل الاتصال بالأفراد

1. الإنصات التام :

يلعب الإنصات التام دوراً هاماً في مجالات كثيرة مهمة لوظيفة المدير أثناء الاجتماعات وتقييم أداء الآخرين عن طريق المكالمات الهاتفية. إن الاستماع يفيدنا ويفيد العاملين، فهو يفيدنا كي نكتسب بصيرة أكبر عن الأفراد، والحصول المؤكد على أفكار جيدة عن كيفية تحسين المؤسسة، أما الأفراد فسوف يعطيهم الاستماع إليهم الإحساس بأن آراءهم مسموعة، وبذلك تكون استجاباتهم أكثر انفتاحاً، علينا أن ندرك أهمية الإنصات للآخرين، هل نقاطع المتحدث بكثرة، أم نقوم بإنهاء الحديث حتى نتمكن من إبداء وجهة نظرنا؟ لو كان الأمر كذلك، علينا أن نتدرب على البقاء صامتين والتركيز مع المتحدث.

وإذا لزم الأمر علينا أن نطرح بعض الأسئلة القصيرة للتأكد من أننا فهمنا ما يقصده المتحدث، ولو كنا من النوع الذي يسهل تشتيته، فعلى أن نتدرب على التركيز على كلمات المتحدث، وأن نقوم بإعادة الجمل الرئيسية في صمت، للتأكد من تذكرها، وكما أن الإنصات لما يقوله الآخرون في غاية الأهمية، فإنه من المهم أيضاً أن نبدو ونتصرف كما لو كنا نستمع جيداً، ويمكننا عمل ذلك على سبيل المثال: من خلال التظاهر بالارتياح والاستجابة وهز الرأس مراراً.

2. التفسير الصحيح :

علينا الإنصات إلى ما يقوله الآخرون، ثم مراجعة كلماتهم بعقلانية للتأكد من فهم المعنى المقصود، وإذا لم نفهم المقصود، فعلى أن نسأل المتحدث لتوضيح ما قاله، ويمكننا أيضاً أن نعيد صياغة ما قاله المتحدث ونكرره له مرة أخرى، لكي نعطيه الفرصة للموافقة عليه أو تصحيحه حتى نتأكد من الفهم الصحيح.

علينا أن ننظر إلى المعنى العام الذي يدلي به الفرد أكثر من النظر إلى اختيار بعض الأجزاء التي نريد سماعها، وعلينا أن نثق في كل ما يقال لنا، إلا إذا كان لدينا سبب جيد لعدم الثقة، فإذا كان الفرد يغالط نفسه أو يراوغ في الحديث، أو كان يخفي بعض الحقائق، فعلى أن نستمر في طرح الأسئلة، حتى نستوضح ما نريده من الحقائق.

3. استقراء لغة الجسد:

إن لغة الجسد هي المصطلح المستخدم لحركات اللاوعي الجسدية التي نقوم بها جميعاً لنقل الأفكار والمشاعر، أما تفسير لغة الجسد بطريقة صحيحة فهو فن معقد، ولكنه من السهل علينا أن نتعلم قراءة الرسائل العريضة، فمثلاً: أن يكون الفرد منشراحاً وأن يكون مظهره مسترخياً، وكذلك الاتصال البصري الجيد. كلها علامات على أن الفرد واثق من نفسه ومطمئن لما يدلي به وما يسمعه، أما المظهر المشدود، والأذرع المتقاطعة المضمومة وضعف الاتصال البصري، فكلها علامات تدل على المراوغة، والغضب الدفين، وعدم الاتفاق، ويدل الميل للأمام عند الجلوس على الاهتمام والموافقة، في حين يدل الميل للخلف على اللامبالاة وعدم الاهتمام، وعلينا استقراء هذه الإشارات الصادرة منا أو من الآخرين.

المهارات الرئيسة للاتصال التي يحتاج إليها مديرو منظمات الأعمال

يمكن إيجاز المهارات الرئيسة للاتصال التي يحتاج إليها مديرو منظمات الأعمال في أربع مهارات أساسية وهي كالآتي:

1) مهارة التحدث بشكل جيد:

لا تعد القدرة على التحدث بشكل جيد أمراً كمالياً يمكن الاستغناء عنه بالنسبة لمديري منظمات الأعمال مكثفين بالاعتماد على التعليمات والأوامر الكتابية التي تصدر منهم إلى مرؤوسيه، مُحدّدة المهام والتعليمات المطلوب منهم القيام بها، بل إن القدرة على التحدث بشكل جيد تعد إحدى المهارات الأساسية التي يتعين توافرها في أي مدير، كما تعد في ذات الوقت أحد الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى ترقية بعض المديرين وتبوءهم مراكز مرموقة داخل منظمات الأعمال التي يعملون بها، دون مديرين آخرين قد يفوقونهم في الخبرة أو الأقدمية، فلقد أصبحت القدرة على التحدث بشكل جيد إحدى السمات الرئيسة التي تميز المديرين التنفيذيين في عالم الأعمال اليوم، والتي يحتاج إليها المديرون عند التحدث مع العملاء من أجل إقناعهم بجودة السلع والخدمات التي تقدمها الشركة، ومن أجل إقناعهم بحاجتهم للحصول على هذه السلع والخدمات من هذه الشركة دون غيرها من الشركات المنافسة، نظراً للمزايا التنافسية العديدة

التي تتميز بها هذه الشركة، والتي يتعين على المدير التنفيذي أن يعرضها على العملاء بشكل مقنع ومؤثر، بما يساهم في اتخاذهم قراراً بالتعاقد مع شركته دون سواها.

كما أن المديرين التنفيذيين يحتاجون إلى هذه المهارة عند التعامل مع أعضاء مجلس إدارة الشركة التي يعملون فيها ومع المساهمين وأعضاء الجمعية العمومية، فهؤلاء الأفراد هم الذين بأيديهم سلطة تعيين أو إعفاء المديرين التنفيذيين من مناصبهم، وهم الذين يقررون الخطط التنفيذية للشركة، ويقررون أو يرفضون خطط الإنتاج والتطوير التي يعرضها المديرون التنفيذيون.

وكلما زادت مقدرة المدير التنفيذي على التحدث بشكل جيد، زادت قدرته على إقناع أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بخططه لإدارة وتطوير الشركة التي يتولى إدارتها، وبالتالي زادت فرصته في كسب ثقة مجلس الإدارة والجمعية العمومية.

وأخيراً تشتد الحاجة إلى مهارة التحدث بشكل جيد في التعامل مع أفراد المنظمة التي يتولى المدير التنفيذي إدارتها، فأولئك هم الذين يناط بهم تنفيذ الخطط، وتحقيق الأهداف التي يبغى المديرون التنفيذيون تحقيقها، ففي إدارة العمل اليومي للشركة يكثر تعامل المدير التنفيذي مع من هم دونه من مرؤوسيه، وكلما كان المدير أكثر مقدرة على التحدث كان أكثر فاعلية ومقدرة على التأثير في مرؤوسيه، بحيث يكون تنفيذهم للتعليمات الصادرة إليهم من القيادات التنفيذية العليا عن اقتناع بصحة وجدوى هذه التعليمات من جانب، وبجدارة الأفراد الذين أصدروها من جانب آخر، وليس مجرد تنفيذ آلي للأوامر دون اقتناع.

نخلص مما سبق إلى أن مهارة التحدث بشكل جيد أصبحت إحدى المهارات الرئيسة التي لا بد وأن تتوفر فيمن يبتغي النجاح والتميز في عالم أعمال اليوم.

(2) مهارة الإصغاء:

إذا ما كنت متحدثاً جيداً، فلا بد وأن تكون لديك في ذات الوقت أيضاً المقدرة على الإصغاء بشكل جيد إلى ما يرغب الآخرون في إسماعك إياه، فالعلاقة تبادلية بين المقدرة على التحدث بشكل جيد وبين المقدرة على الإصغاء، ولكي تقنع الآخرين ممن

تتعامل معهم في دنيا الأعمال بأهمية الإصغاء لما تقول والتهيؤ لما ترغب في إسماعهم إياه، فلا بد من أن تباذر بإيجاد الانطباع لدى الآخرين باستعدادك للإصغاء إليهم. والإصغاء مهم في التعامل مع العملاء أثناء الاستماع إلى طلباتهم وتعريف رغباتهم، وهو مهم أيضاً في التعامل مع أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين في تلقي تعليماتهم وتعريف توجيهاتهم، ومهم للغاية في التعامل مع المرؤوسين للاستماع إلى مشكلاتهم وتعريف شكاواهم وكذلك تلقي ردود أفعالهم تجاه الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من المديرين.

وفي التعامل مع المرؤوسين على وجه الخصوص تبرز الحاجة إلى توافر مهارة الإصغاء لدى المديرين، تلك المهارة التي تعد أحد عناصر التحفيز لفريق العمل، فشعور المرؤوس بالاستعداد الدائم من جانب الرئيس للاجتماع به والإنصات إلى شكواه والعمل على حلها ومناقشتها بشكل جدي، كل ذلك يحفز المرؤوسين على العمل والإبداع وإخراج أفضل ما لديهم، فقد تولدت لديهم القناعة التامة بأن عملهم محل تقدير وأن آراءهم محل ترحيب وأن شكاواهم محل اهتمام القيادات التنفيذية العليا.

(3) مهارة الكتابة :

تظل للكتابة أهميتها في عالم الأعمال، فكافة التعليمات والأوامر التي تسري في دنيا الأعمال لا يتم تداولها بشكل شفهي، وإنما لابد وأن تصاغ على شكل وثائق رسمية مكتوبة، لكي تكون واضحة لكافة المخاطبين بها وملزمة لهم في آن واحد، وفي أغلب منظمات الأعمال يكون لازماً على المدير التنفيذي أن يراجع بنفسه الكثير من الوثائق الرسمية الخاصة بالشركة مثل بيان السياسات الخاص بالشركة، وعروض الأعمال المقدمة إلى كبار العملاء، واتفاقيات الأعمال مع العملاء وشركات الأعمال، والبيانات الصحفية التي تصدرها الشركة، والخطابات الموجهة إلى العملاء والمساهمين. ومهارة الكتابة التي يجب أن تتوفر لدى المديرين التنفيذيين تتكون من جانبين: جانب شكلي وآخر موضوعي، أما الشكلي فيتصل بالاستخدام الجيد للغة ومراعاة القواعد النحوية واللغوية واختيار الألفاظ واضحة الدلالة التي لا تحتمل أكثر من تأويل، فمن غير اللائق أن تصدر الوثائق الرسمية عن الشركة بلغة ركيكة أو بها أخطاء لغوية

(نحوية أو إملائية)، وفي هذا الصدد يمكن للمدير أن يستعين في بعض الأحيان بمدقق لغوي لمراجعة وتصحيح الوثائق المكتوبة الخاصة بالشركة، أما الجانب الموضوعي في مهارة الكتابة، فيتصل بالمحتوى الذي تتم كتابته، فيجب أن تتم صياغته على نحو جيد، وأن يكون معبراً بشكل جيد عن أهداف إصداره، وأن يكون ثمة تناسق وتوافق بين أجزائه، بحيث لا يكون تناقض أو تعارض بين أحد أجزاء الوثيقة وجزءاً آخر منها، مما قد يوجد سوء فهم أو لبس لدى المخاطبين بهذه الوثيقة.

(4) مهارة إدارة الاجتماعات :

تكتسب الاجتماعات أهمية متزايدة في دنيا الأعمال، فمن خلال الاجتماعات مع العملاء يتم التفاوض بشأن الصفقات وإتمام الاتفاقات مع هؤلاء العملاء، ومن خلال الاجتماعات أيضاً يتم التفاوض مع موردي السلع والخدمات للحصول على أفضل العروض وأحسن المواصفات، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل داخل الشركة يكون لها الدور الأكبر في عقد جلسات العصف الذهني **Brain Storming** التي يتم خلالها استطلاع الآراء وتلقي الاقتراحات انتهاءً بصياغة الخطط والاستراتيجيات لفترات مقبلة، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل وسيلة أساسية لإدارة العمل اليومي في الشركة، والتعامل مع المشكلات التي يمكن أن تطرأ أثناء تنفيذ المشروعات.

لذا لا بد أن تتوافر في المديرين التنفيذيين المقدرة على إدارة الاجتماعات على نحو جيد، سواء كانت هذه الاجتماعات مع العملاء أم الموردين أم فريق العمل بالشركة، ولا بد أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال محدد، ومدى زمنياً متفق عليه مع أطراف الاجتماع، كما يجب أن تتم إدارة الاجتماع بشكل تتاح فيه الفرصة لمشاركة الجميع، بحيث لا يطفئ أي منهم على حق الآخرين في التحدث، وأن يختتم الاجتماع بكلمة من المدير توجز ما اتفق عليه الحاضرون، ويقوم المدير التنفيذي بالإشراف على محضر الاجتماع الذي سيتم توزيعه على المشاركين، تعميماً لما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع على كافة الأفراد المعنيين.

ما هي الاتصالات

الاتصالات هي خدمة (اتصال) تقدم منتج (هاتف، جهاز فاكس) وكذلك خدمات إضافية كتركيب الخطوط، والعناية بالزبائن، والصيانة، ويرغب كثير من الناس في استخدام جهاز الهاتف أو الفاكس من أجل تطوير علاقاتهم مع الأصدقاء أو القيام بأعمال مشتركة.

إنّ الشكل الفيزيائي للهاتف مهم ولكن هذا الأمر فرضياً عديم الجدوى بدون خدمة الخط العامل، ويختلف تسويق المنتجات والخدمات نظراً للخصائص التي تميز الخدمة عن المنتج، فالخدمة غير ملموسة وغير قابلة للتلف حيث لا يمكن لمسها أو تخزينها للاستعمال في المستقبل، وهي تفاعل بين الشركة والزبون ولذلك فهما غير منفصلين أو متغيرين، وهذا يعني بأن الخدمة تنتج وتستهلك بنفس الوقت ويمكن أن يختلف رضى الزبون اعتماداً على الموظفين والمنتجات والخدمات. ومنها:-

- القيمة والكلفة والرضى: عندما تكون هناك منافسة في السوق، كيف يمكن للزبائن الاختيار بين الخدمات والشركات التي يتم التعامل معها؟ يحدد الزبائن قيمة لتلك المنتجات أو الخدمات التي تحقق احتياجاتهم، وهناك أيضاً عامل جذب للشركات التي تقدم المنتجات والخدمات بكلفة مناسبة، وفي قطاع الاتصالات حيث تتنوع المنتجات والخدمات من المهم تعرف الأشياء التي تناسب الزبائن وتسعيرها طبقاً لذلك.

- التبادل والتعامل: يظهر التسويق من خلال هذين العاملين، ويتضمن التبادل الحصول على المنتج أو الخدمة المرغوبة بعرض شيء له نفس القيمة بالمقابل، فمثلاً تقدم مؤسسة الاتصالات الهواتف والخدمة الهاتفية للزبون مقابل النقود، ونظراً لأن التبادل حدث فإنه ينظر إليه كتعامل ويسجل على أساس ذلك وتتم المحاسبة مقابل ذلك بالنقود، فهذه وحدة قياس التسويق والتي تثبت كمية الهواتف والخدمات التي تم تبادلها وبأي مبلغ من النقود.

- الأسواق: يمكن تعريف السوق على أنه مجموعة من الزبائن المحتملين الذين يتشاركون في احتياجات أو رغبات محددة ولديهم الرغبة في دفع النقود لتلبية تلك

الاحتياجات أو الرغبات، فحجم السوق المتوقع للخدمة أو المنتج يحدد حسب رغبة ومتوسط دخل الزبائن كما تمثل السوق المحتملة أولئك الزبائن الذين لديهم رغبة معلنة بامتلاك الهاتف، ففي مجال الاتصالات، يمثل المستوى المحدد للطلبات عدد الأفراد الذين قاموا بتعبئة النماذج للحصول على الخدمة ودفعوا عربوناً.

وإضافة إلى قوائم الانتظار، فإن هناك عدد كبير من الزبائن المحتملين الذين لم يتقدموا بطلبات بعد، ويجب أن تؤخذ الاحتياجات غير المعلن عنها بالاعتبار عند وضع وتطوير أية خطة تسويقية، فالاهتمام المعلن لامتلاك الهاتف لا يكفي لتعريف السوق، إذ يجب أن يتوفر لدى الزبائن المحتملين الدخل الكافي للدفع مقابل المنتجات والخدمات، لذا فإن السوق هو دالة لكل من الاهتمام والدخل، وتعتبر هذه الخصائص مهمة عند القيام بتحليل قاعدة الزبائن وعند تخطيط الاستراتيجية للوصول إلى المجموعة المستهدفة.

- إدارة التسويق: تعتبر إدارة التسويق عملية ديناميكية من التحليل والتخطيط والتنفيذ لما تقدمه المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن، ويعتمد نجاح الإدارة التسويقية على مصداقية الناس ذوي العلاقة وعلى خطة العمل التي تم تحديدها، ويعتبر مزيج التسويق أحد أهم مواضيع إدارة التسويق، فمزيج التسويق هو متغيرات التسويق التي يستخدمها المدير لتحقيق الأهداف ويشمل ذلك ما يسمى المنتج (Product) أو الخدمة، السعر (Price)، والمكان (Place)، والترويج (Promotion).

- المنتج: يشمل المنتج و/ أو الخدمة الذي ستقدمه المؤسسة للسوق: ماذا ستقدم الشركة للزبائن؟ ما هي المنتجات؟ ما هي الخدمات؟ كما ذكر سابقاً فإن صناعة الاتصالات مزيج من المنتجات والخدمات مع أنها تعتبر خدمة في العادة.

- السعر: هو مبلغ النقود الذي يستطيع الزبون دفعة مقابل المنتجات والخدمات، ويبنى السعر على أساس الكلفة الحقيقية لإنتاج المنتج أو الخدمة بما في ذلك الوقت وأجور العاملين وكلفة المواد الداخلة في المنتج، فما هي الكلفة؟ وما هي أسعار المنتجات والخدمات المختلفة؟ وما هي هيكلية الاستهلاكات وكيف تؤثر على الأسعار المقدمة؟

- المكان: هو النشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة لجعل المنتج أو الخدمة متاحاً للزبائن بسهولة، ويشمل ذلك التوسع وأماكن تواجد الخدمات.
- الترويج: ويعمل في اتجاهين: إيصال قيمة المنتجات والخدمات للزبائن وإقناعهم وحثهم على الشراء، ويشمل الترويج الاهتمام بالزبون والعلاقات العامة والمبيعات وصورة الشركة والإعلانات، ولعل دور مدير التسويق هو إيجاد مجموعة متغيرات مزيج التسويق وكذلك المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات ورغبات الزبائن.
- مفهوم التسويق: يمكن أن يعرف مفهوم التسويق بأنه المفتاح لتحقيق أهداف المؤسسة ويشمل تحديد الاحتياجات والرغبات للسوق المستهدفة والحصول على الرضى المرغوب بفعالية وكفاءة أكثر من المنافسين، وهناك عنصران هامين في هذه الفلسفة وهما أن على المؤسسة أن تضع أهدافاً واقعية للوصول إلى زبائنهم، وأن عليها تحقيق ذلك بشكل أفضل من منافسيها، والمنافسة في الاتصالات تشمل الخدمة البريدية والهواتف الخلوية والإنترنت والبريد الإلكتروني وكافة وسائل الاتصالات الأخرى، وهناك أربعة عوامل تحدد مفهوم التسويق هي: التركيز على السوق، التوجه نحو الزبون، التسويق المتناسق، والربحية.
- التركيز على السوق: ويشمل ذلك تحديد خصائص السوق من أجل تركيز أفضل لتلبية الاحتياجات، ويعني التركيز على السوق، تحديد حجم السوق وتحليل البيئة التسويقية ومجموعات الزبائن المستهدفة التي تستطيع المؤسسة خدمتهم بطريقة أفضل. فمثلاً: عند تسويق الاتصالات فإن التركيز على السوق يعني بأن المؤسسة لا تستطيع أن تقدم كل شيء لكل زبون، وأن على مؤسسات الاتصالات التركيز على مجموعات من الزبائن (الشرائح) تكون قادرة على شراء المنتجات والخدمات.
- التوجه نحو الزبون: هذا هو المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق، فالتوجه نحو الزبون يعني أن تستثمر الشركة وقتاً لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن، ومن المهم إرضاء الزبائن وخاصة في حالات المنافسة، حتى لا يتسربوا إلى منافسين آخرين، ويعني هذا بأن على المؤسسة أن تذهب أبعد من توقعات الزبون وتركز على جعل الزبون مسروراً، فإذا كان الزبون مسروراً من

المنتج أو الخدمة المقدمة فإنه سيخبر عدداً محدوداً من الناس بذلك، ولكن إذا كان الزبون مستاء فإنه سيشتركى إلى عدد كبير من الناس، ويمكن أن تؤدي هذه الدعاية السيئة إلى الإضرار بالشركة، فإرضاء الزبون مؤشر جيد للفوائد المستقبلية للشركة ويجب تشجيع التغذية العكسية من الزبائن من أجل المحافظة على مستوى الرضى لديهم.

- التسويق المتناسق: ويعني بأن الأفكار والمجهودات التسويقية يجب أن تشمل كافة دوائر المؤسسة ويجب أن تحظى بالدعم الكامل من مستويات الإدارة العليا لضمان نجاحها، كما ينبغي توافر فهم واضح لدى الدوائر للأهداف المؤسسية وتطبيق فلسفة التوجه نحو الزبون، يشمل هذا التنسيق التسويق الداخلي والذي يعني الكفاءة والتدريب وحفز الموظفين للعمل معاً لخدمة الزبون.

- الربحية: يجب على قطاع الاتصالات التركيز على تحقيق الربحية، وليس الهدف هنا التركيز على نقود السوق فقط، ولكن النظر إلى تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، ويضمن ذلك المحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد، وتكون النتيجة تحسن في الربحية وتوسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد.

الطرائق التي تتبع لكسب ثقة الجمهور العلاقات العامة

أ. رأي الجمهور في حقل العلاقات العامة

إن رأي الجمهور هو عبارة عما يعتقد الفرد أو مجموعة من الأفراد إزاء فرد آخر أو مجموعة من الأفراد أو شيء من الأشياء، وهذا الرأي إما أن يكون فردياً أو جماعياً

ب. الرأي الفردي

إن المؤثرات المادية والمعنوية التي يخضع لها الفرد في حياته من شأنها أن تؤثر في مواقفه الشخصية وتحددتها، ولعل أهم العوامل التي تؤثر في تكوين الرأي الفردي وتجسيده هي

ج. التفاعلات والدوافع النفسية

لا يمكن تجاهل الدور الذي يلعبه هذا العامل في تكوين مواقف الفرد وتجسيد آرائه إزاء الأشخاص الذين يتعامل معهم، أو اتجاه الأمور التي يواجهها في حياته فالإحساس البديهي الذي يشعر به الفرد وللوهلة الأولى أمام أحد الأشخاص، ولا يمكن أن يكون عليه ذلك الإحساس من انفتاح أو إحجام، ومن اطمئنان أو تخوف، يؤثر إلى حد ما في طبيعة ومستقبل العلاقة التي يمكن أن تنشأ بينهما

د. العادات والتقاليد

إن للتقاليد الموروثة والعادات المكتسبة تأثيرها الفعال على تحديد مواقف الفرد وتصرفاته وبالتالي تكوين رأيه، ولذلك كان لا بد من التأكيد على ضرورة أخذ التقاليد والعادات بعين الاعتبار عند دراسة الرأي الفردي ومحاولة تحديده أو تحليله

هـ. الثقافة المكتسبة

إن الثقافة لها تأثيرها الأكيد في تكوين رأي الفرد وتجسيده، فالتربية والتعليم والخبرة، كلها أمور لها تأثير لا يمكن غض الطرف في بلورة إمكانيات الفرد وطاقاته الفكرية لاستيعاب وضع من الأوضاع وتكوين رأي بشأنه

و. الوعي والمعرفة

إن توعية الفرد وإعلامه بواقع الأمور إزاء حالة أو قضية، من شأنه أن يؤثر على تكوين رأيه بصدده، أو من الطبيعي أن يتباين رأي من يتم تنويره بالحقيقة وإعلامه بتفاصيلها عن موقف ورأي من كان جاهلاً لتلك الحقيقة ووقائعها

ز. الرأي الجماعي

الجماعة هي مجموعة من الأشخاص المترابطين فيما بينهم، والذين يمكن تمييزهم عن الأشخاص الآخرين بالروابط الاجتماعية الإيجابية المتكاملة والرأي الجماعي ينبع انطلاقاً من رأي الفرد، ويتجسد من خلال تفاعل الفرد داخل الجماعة متأثراً بعوامل التقليد والتجاوب والمطابقة والتسهيلات الاجتماعية، كما يتبلور تحت تأثير عامل الريادة، الذي أجمع الباحثون على خطورة وقعه وفعاليته في إطار الجماعات ومن أبرز العوامل المؤثرة في تكوين الرأي الجماعي:

(1) عامل التقليد

يتأثر الفرد بغيره من أفراد الجماعة بشكل واضح، عندما يقلده، أي عندما يردد رأساً وبنفس الكيفية تصرفات الشخص الذي يكون بجواره. فالتقليد عندما يقع يمكن أن يفهم على أساس اعتباره طريقه لبلوغ غاية ما، وأنه وقع بعامل أهمية العمل الذي تم تقليده أو مكانة الشخص الذي قام به في الأساس، أو لأن المقلد يشكل حلاً ملائماً للمشكلة العارضة.

(2) عامل التجاوب أو الإيحاء

يصعب إلى حد كبير التمييز بين التقليد والتجاوب ولكن هذا لا يمنع وجود الفرق والاختلاف بينهما ويمكن القول بعدم صواب إرجاع معظم الحالات التي يظهر بها الفرد في علاقته بالجماعة إلى التجاوب أو الإيحاء، وهذا العامل لا يخرج عن كونه دلالة على مظاهر القبول الحر في إعطيات قدمت للفرد من شخص يتميز بالتفوق والتقدير.

(3) عامل المطابقة

إن عامل المطابقة هو من الأمور التي يسهل ملاحظتها عند دراسة علاقة الفرد بالجماعة فالميل إلى المطابقة أو الموافقة يشكل إحدى النتائج المتحصلة من وجود الجماعة فمثلاً: برهن أحد الباحثين أن موقف الطلاب الذين يأتون من شمالي الولايات المتحدة إلى جامعات الجنوب يتحول بالنسبة لقضايا العبيد إلى مطابقة موقف طلاب الجنوب في القضية المذكورة ومن هذا يتضح مدى التأثير الذي تمارسه الجماعة من خلال علاقة المطابقة على تكوين الرأي الجماعي وتجسيده.

(4) عامل الريادة

جانب للريادة تأثيرها الفعال في حياة الجماعة وتحريكها، وإن يكون من المبالغة في شيء، إن نرجع إلى حد كبير المواقف التي تتبناها الجماعة والآراء التي تسود من خلالها إلى الريادة الناشطة في إطارها.

(5) كيف تكسب رأي الجمهور

إن الباحث في أمر العلاقات العامة يعتمد بعض المبادئ الأساسية التي توصل إلى اكتشافها العاملين في حقول العلوم الإنسانية حول طبيعة رأي الجمهور أي حول مواقف وتصرفات الفرد والجماعة

ويمكن القول بأن النجاح في كسب رأي الجمهور وإقامة علاقات الثقة معه يتوقف بالدرجة الأولى على احترام مصالحه وإعلامه بالحقيقة المجردة وبواقع الأمور

(6) احترام مصالح الجمهور

إن وجود العلاقات بين الإدارة وجمهورها، يؤدي بصورة منطوقية وسليمة إلى الاستنتاج بوجود المصالح الخاصة بكل من الجمهور والإدارة وينبغي على الإدارة أن تسعى إلى تحقيق مصالحها من خلال تحقيقها لمصالح الجمهور، والإدارة لن تستطيع أن تؤمن مصالحها .

من غير هذا الطريق؛ إذ أن استمرار المؤسسة وازدهارها، ورواج منتجاتها، باعتبارها من الأمور التي تتصل مباشرة بمصلحتها لا يتحقق إذا لم تراعى تلك المؤسسة المصالح الخاصة بكل مستخدم يعمل في إطارها، ومستهلك يهتم بما تقوم بإنتاجه من سلع أو تقدمه من خدمات

(7) إعلام الجمهور

مما لا شك فيه أن إعلام الجمهور بعناصر الحقيقة في كل ما يعود لمصالحه وشؤونه، يعتبر من الأمور الأساسية التي يقتضي تحقيقها لأن تلك العناصر هي التي تكون رأيه وما يفكر به إزاء ما يتصل بمصالحه وأوضاعه ولا يكفي أن تلتزم الإدارة باعتماد الإعلام وسيلة لتتویر الجمهور وتعتمد إطلاقه بمعزل عن الضوابط والشروط التي تقتضيها فعاليته وجدواه، لا بد من وجود بعض الشروط التي يتوجب توافرها لكي يأتي إعلام الجمهور فعالاً يحقق أهدافه ويمكن إيجاز تلك الشروط على الشكل الآتي

أ. أن يقوم الإعلام على الأمور التي تهم الجمهور

ب. أن يكون الإعلام في شكله وأساسه متوافقاً مع مستوى عقلية الجمهور وعاداته وتقاليده

ج. أن يتم تنفيذ الإعلام في الوقت الملائم

د. أن يقابله وبنفس القدر من الأهمية إعلام الإدارة عن الجمهور

فن التعامل مع مديرك

الخطوة الأولى: كن في المكتب قبل مديرك دائماً

الحكمة التقليدية: يجب عليك التبكير لأن التأخر خمس دقائق و حسب سيرسم لك صورة المهمل لدى مديرك

لماذا هي غير صحيحة، في عصر التوقيت المرن، و أساليب التواصل و التراسل المتطورة فإن المديرين المعاصرين أصبح اهتمامهم بإنجاز العمل أشد من اهتمامهم بوجود الموظف خلف مكتبه في الأوقات المحددة

احرص على جعل مديرك يدرك أنك تبذل مزيداً من الوقت لأجل العمل في منزلك أو في الطريق و ذلك من خلال إجابتك السريعة على رسائله عبر الوسائط المختلفة، و من خلال الإشارة إلى بذلك للوقت الإضافي حينما تفعل ذلك. مثلاً: "اضطرت للعمل على هذا التقرير في عطلة الأسبوعية، و لكنني واثق من موافقتك على أنه يستحق هذا الجهد الإضافي .

الخطوة الثانية:- انتظر الإذن قبل طرح القضايا الشائكة والأخبار السيئة

الحكمة التقليدية: ينبغي أن يكون مديرك في مزاج جيد عندما تعرض عليه الأخبار السيئة

لماذا هي غير صحيحة، بفضل وسائط الاتصال السريعة من إيميل و هاتف جوال و غير ذلك صارت الأخبار تنتقل بسرعة لم يتخيلها أحد من قبل، إذا لم تنقل الأخبار السيئة إلى مديرك فإنها ستصل إليه حتماً عن طريق أحد آخر و عندئذ قد يبدو المتأخر في نقل النبأ مراوفاً أو بليداً أو كلاًهما ~

انقل الأخبار السيئة واجرص على مرافقتها بأخبار جيدة عما تفعله لإصلاح الموقف أو تخفيف الخسائر أو منع التكرار و استخلاص المعلومات و الدروس مثلاً: "لقد فشلت عملية البيع لزيوتنا الفلاني، و لذلك فإننا نطلق الآن حملة مبيعات سريعة لتعويض نقص العوائد من خلال عملاء آخرين

الخطوة الثالثة: عليك أنت العمل على جعل رئيسك أكثر شعبية لدى فريقك

الحكمة التقليدية: إن رئيسك سوف يشعر بالامتنان لك و يقدر جهودك المبذولة من أجل رفع معنويات الفريق وتحسين العمل المشترك~

لماذا هي غير صحيحة، إذا كان رئيسك عسير الهضم و صعب القبول لدى الناس فليس بيدك الكثير لتعمله في سبيل تغيير صورته لديهم. و إذا أصررت على ذلك فأنت تخوض معركة خاسرة و غير مبررة

عندما يجتمع الطهاة خلف مكاتبهم و تسيل دموع الشكوى و هم يقشرون بصل المساوي المرتكبة في حقهم و تفوح رائحة لحم المدير المحترق اهرب من حفلة الغيبة فوراً~
و بدلاً من الدخول في خصومات عديمة الجدوى مع الناس و محاولة تلميع صورة المدير و تغيير الحقائق فإن الخدمة الحقيقية التي تقدمها لمديرك هي أن تتحدث بمحاسنه و تشير إلى فضله حيثما يستحق ذلك

مثلاً: "نعم، إن مديرننا يبالغ في الغضب و الثورة أحياناً، و لكن ذلك يحدث أيضاً عندما يدافع عن مصالحنا أمام لجنة الميزانية

و هكذا عندما تنتقل الأخبار إلى مديرك -و لا بد من أن تنتقل!- فإن المدير سيرى فيك حليفاً جيداً يستحق المساندة، أو على الأقل سيعلم أنك موظف مؤتمن جاد ينبغي اللجوء إليه في قضايا العمل المهمة

الخطوة الرابعة: لا تسمح بوصول مديرك إلى أتباعك و لا بوصول أتباعك إلى مديرك

الحكمة التقليدية: إذا كان رئيسك يتحدث مباشرة مع تابعيك، فسوف يذاع الكثير من المعلومات التي تفضل الحفاظ عليها سرية أو في نطاق محدود تسيطر عليه~
لماذا هي خرافة، لأن محاولة السيطرة على تدفق المعلومات داخل شركات اليوم الشديدة التعقيد و المملوءة بالعلاقات و المصالح و الصلات المباشرة و غير المباشرة الخفية و الظاهرة، و المزودة بوسائل الاتصال و المعرفة الحديثة هي أمر مستحيل أو ضعيف الجدوى~

استخدم قابلية النفاذ وسهولة التواصل لمصلحتك. بدلاً من محاولة تقييد أتباعك أو تكميمهم ابذل جهدك في جعلهم قنوات إضافية تعزز الرسالة التي ترسلها لرئيسك
الخطوة الخامسة: اقمع مشاعرك، لا تقل شيئاً لمديرك وأنت غضبان
الحكمة التقليدية: إذا تحدثت مع مديرك و داخلك يغلي من الغضب فربما تتفوه بما تتدم عليه لاحقاً

لماذا هي خرافة، أنت لست حجراً ولا آلة. والمشكلة الحقيقية هي ليست في مشاعرك وإنما في طريقة التعبير عنها

أنماط الاتصال الفعال

إن تحقيق الاتصال الناجح يعتمد بالدرجة الأولى على نمط الاتصال المناسب المستخدم للموقف وقدرة الإداري الناجح تتحدد على اختيار ذلك النمط المناسب من الاتصال الناجح مثل الاتصال في اتجاهين بين طرفي علاقة تبادلية ملتزمة بهدف التفاعل ويوضح النموذج التالي العناصر الأساسية في نموذج الاتصال البين شخصي .

أولاً: الاتصال البين شخصي المباشر

عوامل نموذج الاتصال هي

1. البيئة : فهي تؤثر على فعالية الاتصال أثناء حالتي الإرسال أو الاستقبال
2. المرسل عادة ما يكون الشخص مرسلًا ومستقبلًا في آن واحد أثناء عملية الاتصال الطويل الأمد
3. المستقبل: يقوم المستقبل بدور المتلقي للرسالة وبمجرد أن تصله التغذية الراجعة يتحول إلى مرسل
4. الرسالة: هي الفكرة أو المفهوم الذي يرغب مدير المدرسة في إرساله
5. التشفير: يحدث هذا (الترميز) عندما يقوم المرسل بإرسال الرسالة إلى المستقبل بصورة يمكن أن يفهمها على هيئة (لغة، رموز، إيماءات، إلخ) وإذا فشل المستقبل في فك تشفير الرسالة ممكن أن يؤدي ذلك إلى سوء الفهم
6. إعادة التشفير عندما يحول المستقبل الرسالة التي تلقاها إلى أفكار مألوفة لديه تمكنه من فهمها ونجاح هذه المرحلة مرتبطة بالنجاح في المرحلة السابقة لها

7. التغذية الراجعة: وهي مهمة لإشعار المرسل أن رسالته قد أدت غرضها لدى المستقبل وهي مرحلة هامة من مراحل الاتصال ذواتجاهين
8. الترشيح أو البتقية: هي من العوامل التي تؤثر في الرسالة ويؤثر فيها اتجاهات واهتمامات وتوقعات واتجاهات والمستوى التعليمي والمعتقدات والقيم لدى الشخصين طرفي الاتصال
9. الضوضاء ونعني بها هي العوامل النفسية أو الفسيولوجية أو بيئة مثل الخصائص الجسمانية والقدرة على التركيز، ووضوح الرسالة، وهذه تعمل كلها متداخلة مع الاستقبال الدقيق للرسالة
- ويعد الاتصال البين شخصي المباشر من أخطر أنواع الاتصالات لأنها لحظية ومباشرة وتحتاج الى جهد مضاعف من الإداري الناجح في استخدام مهارة الاتصال الناجح وبفعالية لاجتياز الموقف بإيجابية
- ثانياً: الاتصال الكتابي**

ويتميز هذا النوع من الاتصال بوجود فرصة لإختيار كلمات الرسالة ومراجعتها بتأني قبل إرسالها ، وبذلك تقل غموض الرسالة أو اجتماعات سوء فهمها والإداري الناجح يحتاج إلى إتقان مهارة الاتصال الكتابي الناجح وذلك لأن 30% من عمله تعتمد على أعمال كتابية مثل كتابة الخطابات الرسمية والتقارير، والمذكرات ، والمحاضرات ، والجلسات، والتعامل مع البريد الإلكتروني والفاكس ، وأيا كان نوع ذلك الاتصال أن يتوافر فيه عنصرين الوضوح لكل من الكاتب والقارئ القدرة على توصيل المعلومات المراد إرسالها وتعتبر التقارير القصيرة من أهم أنواع الاتصال الكتابي ومن مميزات التقارير الناجحة - نظم التقرير باستخدام رؤوس الموضوعات، بحيث أن يكون التقرير مختصر وواضحاً ومفهوماً، واستخدام الرسومات إذا أمكن ذلك، وإعادة كتابة التقرير من 2- 3 مرات التقرير النهائي يجب أن تتوافر فيه : (التأثير البصري - تناسب الفقرات - البوضوح - السلاسة).

ثالثا: الاتصال الشفهي

يقول دوسكو دروموند : " لو قدر على أن أفقد كل مواهبي وملكاتي وكان لي اختيار في أن أحتفظ بواحدة فقط فلن أتردد في أن تكون هذه هي القدرة على التحدث ، لأنني من خلالها سأستطيع أن أستعيد البقية بسرعة " وتعتبر الخطابة كأداة من أدوات الاتصال الشفهي فن مشافهة الجمهور للتأثير عليهم أو إستمالتهم ، فالخطابة علم ذو قواعد وأصول وأساليب لا بد من تعلمها ثم التدريب عليها مع امتلاك القدرة النفسية والموهبة الإلهية المعززة له فهي تركز على أمرين أساسيين هما: العلم والموهبة ، وهي تحتاج إلى تمرس لأنها توجه إلى الطرف الآخر مباشرة والأصل فيها الارتجال مع سبق الإعداد ومن صفات الخطيب الجيد الذي يجيد الالتزام بالقواعد الستة التالية

- أنهم يعرفون متى يتحدثون ومتى يتوقفون
- يستخدمون عدة أشياء تهم الآخرين
- يستخدمون اللغة اليومية السهلة
- يتحدثون دون تفاخر
- يشيرون بإشارات طبيعية
- يحافظون على التواصل بالعين .
- وعلى مستخدم مهارة الاتصال الشفوي أن يمتلك القدرة على .
- التحدث بوضوح واختصار
- استخدم وسائل إزالة التشويش عن المستمع مثل .
- لا تبدأ في الفكرة الجديدة قبل الانتهاء من الأولى
- أصمت بين الحين والآخر
- اختصر جملك في المحادثة
- تخيل فكرتك كأنها قيد قبل أن تتحدث
- تخيل كلماتك على شاشة في عقلك قبل أن تنطق بها
- ضع المعلومات الهامة في بداية ونهاية الجمل
- كن بطيئا في محادثتك لتسمح لنفسك بالتفكير أثناء ذلك.

هذا بالنسبة للاتصال المباشر الغير معد له أما النوع الثاني مرة الاتصال الشفهي فهي الخطبة ، وهي الاتصال الذي سبقه إعداد ومسبق وقد ذكرنا بعضا من مهارات الخطابة في معرض حديثنا السابق

❖ رابعاً : الاتصال بأسلوب العرض التقديمي:

يرى بعض الإخصائيين في علم النفس وعلم الاجتماع أن عملية القيام بالعروض التقديمية تعتبر من الأشياء المخيفة بالنسبة للأفراد والإداريين وبالرغم من ذلك إلا أنها أسلوب وواجب وظيفي مهم يحتاج إليه الإداري الناجح ولإتقان ذلك عليه أن .

- يقدم عرضه بشكل مبثّر
- يكون عرضاً معلوماً
- يتحدث بطريقة أكثر اقناع
- يستخدم الوقت بفاعلية

وهذه بعض المقترحات لتقديم العروض بطريقة ناجحة:

1. كن هادئاً ورحب بالحاضرين قبل بداية العرض
 2. قدم لهم نفسك بثقة واقتدار ووضح لهم طريقة في العرض
 3. وضح لهم طريقة عرض الأسئلة
 4. احرص على تنفيذ خطة العرض خطوة بخطوة .
 5. ابدأ العرض بتقديم نقطة مثيرة تشد الانتباه
 6. سل أسئلة طنانة من حين لآخر
 7. عند تقديم أسئلة للحاضرين ركز على الذين يبديرون إيجابيه واضحة تجاه موضوع العرض تستطيع أن تتجنب الأشخاص العدائون من خلال .
- أ. أن لا تكون دفاعياً لا تندمج معه في جدال لفظي قدم حقائق لا آراء عرض آراء أخرى بديلة
- ب. اجعل عرضك قصيراً ومركزاً على النقاط الرئيسية
- ج. لا تقرأ مادة العرض كلمة بكلمة بل دع الحاضرين يفعلون ذلك
- د. وقم أنت ببدور الربط بين الشرائح

هـ. احتفظ بالتواصل البصري مع الجمهور انظر الى كل فرد منهم من 3- 5 ثوان

و. لا تعط ظهرك للحاضرين

ز. احتفظ بانتباه الآخرين من خلال التنوع في سرعة العرض

ح. التنوع في أسلوب العمل تغيير نغمة الصوت استخدام التعبيرات الجسدية الإيماءات .

ط. تحرك على قاعة العرض واقترب كلما أمكن ذلك من الحاضرين، ويمكن

تلخيص أنماط الاتصال الفعال كالتالي

1. الاتصال الشخصي (الفردي) ، وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين أو فردين

وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا وهو نوعان .

أ- مباشر: ويتم مواجهة حيث أن المرسل والمستقبل ، يكونان في المكان نفسه

والاتصال يتم وجهاً لوجه ، حيث يحصل المرسل على رد فعل مباشر من

المستقبل ويمكن أن يصبح مستقبلاً ويعود ويصبح مرسلًا

ب- غير مباشر: ويتم عن طريق الهاتف أو المراسلة أو التخاطب بالحاسوب وفيه

تكون التغذية الراجعة متأخرة أو تكاد تكون معدومة

2. الاتصال الجماعي: هو اتصال يتم ما بين شخص وعدد من الأشخاص المتواجدين في

المكان نفسه وهم متعارفون فيما بينهم

3. الاتصال الجماهيري : وهو اتصال يتم ما بين شخص، وأعداد كبيرة قد تصل

إلى المئات أو الألوف، ويكون المرسل معروف بالنسبة للمستقبلين ولكن المرسل لا

يعرف المستقبلين ولا يكونون في نفس المكان مثل ما يحدث في وسائل الإعلام: مثل

التلفاز أو المذياع والصحافة وبذلك يمكن تلخيص قنوات الاتصال كالتالي:

أ. الوسائل المكتوبة: كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة ووسائل الإعلام

المقروءة

ب. الوسائل الشفوية المباشرة: أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل

كالمحاضرة أو الحديث المباشر أو الخطبة أو العروض التقديمية

ج. الوسائل الإلكترونية: تشتمل على المحطات الطرفية للحواسيب والفاكسميلي

والبريد الإلكتروني والفيديو تيكس والانترنت .

معوقات الاتصال الناجح .

1. تتأثر عملية الاتصال بعاملين هما: العامل الفيزيائي، والعامل النفسي، ومن الأمثلة على العامل الفيزيائي: الحرارة، والبرودة، والصوت، والإضاءة وهذه يمكن التغلب عليها أما العوامل النفسية الخارجية
2. المعتقدات أي أن يشعر المستقبل بأن الحقائق والمفاهيم ذات دلالات يصعب عليه فهمها، أو يشعر بأن المدلولات خاطئة لديه
3. عدم الاهتمام: أن يكون المستقبل غير مهتم بالرسالة أو تكون أهداف الرسالة غير واضحة
4. أحلام اليقظة: أي أن يكون المستقبل في أثناء نقل الرسالة يفكر في أشياء ليس لها علاقة بالرسالة
5. الالتباس: قديقع المستقبل في التباس بين المفاهيم والمصطلحات الحديثة التي تقدم له والمصطلحات القديمة الشبيهة لها
6. عدم الراحة: أي أن المستقبل غير مرتاح في جلسته أو العوامل البيئية الأخرى غير مريحة بالنسبة له
7. صعوبة المادة المقدمة وعدم ارتباطها باحتياجات المستقبل اليومية
8. اختيار قناة الاتصال أو الوسيلة الغير مناسبة لتوصيل الرسالة
9. التشويش الميكانيكي أو الآلي، والتشويش الدلالي الناتج عن سوء الفهم من قبل المستقبل.

وعلى الإداري الناجح أن يعمل على التقليل من تلك المعوقات .

- عدم التآلف مع التكنولوجيا كعدم المعرفة بعمليات نقل الرسالة مثل البريد الالكتروني أو الفاكسميلي .. الخ
- الأفكار المسبقة: كأن يتجنب الإداري الاستماع إلى الطرف الآخر ويقطع عليه حديثه معتمداً على معلومات مسبقة عن الموضوع لديه ومحتمل أن تكون خاطئة

- العاطفة: كأن يكون إحدى الطرفين متأجج في عواطفه وانفعالاته كأن يكون غاضباً أو قلقاً أو مجهداً نفسياً
 - تقويم الراسل: يحدث ذلك عندما يركز الإداري على تكون رأي معين عن الطرف الآخر مما يعيق قدرته عن الإحياء تجاه تفسير الرسالة .
 - الإضطرابات: وتأتي عندما يركز أحد الطرفين جهده الواعي على تنقية العوامل التي قد تشوه الرسالة المستقبلية مما يزيد من اضطرابه
 - دلالة الألفاظ: كتعدد المعاني في مدلولات الكلمات أو استخدام مصطلحات أجنبية بلغة غير مفهومة للطرف الآخر
 - عدم الاتساق بين الإتصال اللفظي وغير اللفظي: وذلك باستخدام إشارات أو إيماءات غير لفظية التي قد تعطي رسالة مزدوجة.
- إذا يمكن تلخيص معوقات الاتصال الناجح بالخلل المتواجد في عناصر عملية الاتصال مجتمعة أو إحداها دون الآخر مثل عنصر الرسالة إذ قد تكون غير مكتملة أو غامضة أو مشوشة، كذلك محسنات الرسالة فإذا ما زادت عن الحد المطلوب تحولت إلى مصدر تشويش سوء اختيار قناة التوصيل، الإخفاق في عملية استلام الرسالة من المستقبل، إساءة فهم الرسالة مما يعني أنها تصل قاصرة أو مشبورة

الفصل الثالث
أهل البيت

**الرأي العام والاعلام في
العلاقات العامة**

الرأي العام والاعلام

• أولاً: الرأي العام

تاريخ الرأي العام

الرأي العام، كقيمة لم تعرف بعد كل مناقبها، فلولا الرأي العام لما كان قد عرفت الجوانب المشرقة من التاريخ العربي والإسلامي والعالمي، ولما كان قد تم التعرف على أبطال التاريخ الحقيقيين، فالرأي العام الذي يراكم آرائه وانطباعاته وأحكامه على الوقائع والأشخاص من جيل إلى جيل، هو الذي حفظ تراث الثورات العظيمة وتفصيلها، وكان دائماً هناك سر إلهي يحرك شرائح من الناس كي لا ينسوا حقيقة ما حدث، كما كانت هناك دوماً قوة معنوية تتصدى لمحاولات التجاهل أو التشويه، إذ بقيت مساحات الرأي العام أكبر من الرقع الأرضية التي يتحرك عليها مناوئيه.

وهذه الصلة القوية بين الرأي العام والتاريخ، هي التي جعلت الأخير يعتمد في حفظ ذخيرته لدى أناسه، صحيح أن جهوداً إعلامية كبيرة قد ضاعت أو ضيقت في العصر الراهن، لكن من المقرر أن هناك تفهماً يفيد أن السياسة السلبية تقف وراء كل حالة مخففة، فهناك حصار إعلامي داخل المادة الإعلامية المعروضة ذاتها أحياناً، خصوصاً وأن تمييز الخبر الإعلامي المصدق عن الخبر المفتعل هي عملية مرهقة على المواطنين العاديين، الذين يصعب عليهم متابعة الأمور الإعلامية المتوالية أول بأول.

وإذا كان اصطلياد الخبر الإعلامي الممكن أن يتداوله الرأي العام هو مدار الغاية التي لا يصرح بها عادة، فإن الممارسة السياسية اللامحقة تأتي دائماً لتفضح كل شيء من حيث ما أرادت التستر عليه بالأمس، ومن خلال هذا الخضم الإعلامي المتلاطم تبقى صورة التاريخ بكل عنفوانه وميزان عدله، من بين كل الصور الأكثر لمعناً في سماء الحقيقة، فمنذ زهاء أكثر من عقد من السنين، كان الكاتب الصحفي الألماني (جنتر فارلاف) قد أصدر كتابه المعنون (العقل التركي) بعد أن كلفه ذلك إلى مجازفة التكرار في ارتداء زي عامل تركي، ولاستئناس كامل دوره ليبدو عاملاً حقيقياً فقد عاش بين جموع العمال الأتراك المتواجدين في ألمانيا الغربية لأشهر غير قليلة، بحيث استطاع أن يعيش تفاصيل حياتهم المأساوية، حتى كاد أن يصبح حقيقة كواحد منهم، وكان ذلك

شعوره الشخصي دون أية رتوش، والكتاب في خلاصته جاء ليمثل إدانة صارخة من داخل المجتمع الألماني ضد العنصرية الألمانية الجديدة المعادية للمسلمين والعرب.

تعريف الرأي العام

الرأي العام هو تعبير الجماعة أو المجتمع أو الجمهور العام عن رأيه ومشاعره وافكاره ومعتقداته واتجاهاته في وقت معين بالنسبة لموضوع يخصه أو قضية تهمه أو مشكلة تؤرقه وهو القوة الحقيقية في المجتمع والحكم الذي تصدره الجماهير على عمل أو حادثة أو نشاط في المجال الداخلي أو الخارجي المحلي أو العالمي، وكذلك التعبير عن وجهة نظر الجماعة وعن اجتماع كلمة الجماهير وصوت الجماهير واردة الشعب.

والرأي العام هو مجموعة الآراء التي يعبر عنها افراد الجماعة اما من تلقاء انفسهم او بناء على دعوة توجه اليهم تعبيراً مؤيداً او معارضاً لحالة محددة او شخص معين او اقتراح خاص ما يترتب عليه احتمال القيام بسلوك مباشر او غير مباشر، وكذلك هو محصلة آراء افراد الجماعة ويمثل صورة من صور السلوك الجماعي تمخضت عن تفاعل واخذ وعطاء بين افراد الجماعة وبين الجماعة والجماعات الاخرى والرأي العام كنتاج جماعي يمثل الجماعة كلها معبأة للسلوك والعمل فيما يتصل بموضوع الرأي العام.

او هو تعبير يقصد به عملية رصد آراء الناس في مجتمع، أو قطر ما حول مسائل خلافية عامة، مثل الآراء، والمعتقدات، ويمكن القول على سبيل المثال، بأن قضية التعاون بين الأمم في إطار المنظمات الدولية، والصيغ التي يمكن أن تتخذها، أمر يمكن أن تتباين حوله الآراء، بينما لا يمكن أن يعد دوران الأرض حول الشمس، مسألة قابلة للاختلاف لأنها حقيقة لا يرقى إليها الشك.

اسئلة كثيرة لدور ومكانة الرأي العام:

- ما هو دور الرأي العام في صياغة القوانين و صناعة القرار ؟
- ما هو دور الرأي العام في اتخاذ القرار ؟
- هل دوره ينحصر في صناعة القرار ؟
- هل الرأي العام من المصادر الاساسية للتشريع او لصياغة القوانين او القرارات ؟
- هل هناك رأي عام واقعي واخر ظاهري ؟

- هل هناك رأي عام سليم وآخر سقيم ؟
- ما هي سمات الرأي العام ؟
- ما هي محددات التأثير بالرأي العام و التأثير فيه ؟

أهمية الرأي العام في العلاقات العامة

لم يعد العالم المعاصر يتكون من مجتمعات صغيرة منعزلة لا شأن لأحدهما بالآخر، فالهموم والمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، تجمع بين سكان الكرة الأرضية، حيث تلعب وسائل الإعلام العصرية دوراً بارزاً في كل ذلك، فهي الصوت الصارخ المعبر عن هذه المشكلات، والمحرك لضمير الإنسانية والمكون للرأي العام، الذي غدا قوة مؤثرة في الحياة اليومية للعالم خلال دوره في صنع القرارات ووضع القوانين والغائها،

فبرامج الغوث، والتعاطف الدولي، والتتادي للوقاية من الكوارث البيئية، والتفجيرات النووية، وأشكال الحوار في المؤتمرات الدولية، وشتى التكتلات، ودعوات السلام، وحقوق الإنسان، والتجمع من أجل تنظيم الانتفاع بالموارد الموجودة في البحر والفضاء، كلها تدين بوجودها إلى انتشار شبكات الاتصال السلكية واللاسلكية، وخاصة الفضائية منها ووصلها من أطراف الكرة الأرضية وصلاً حقيقياً يلغي المسافات ويلغي فوارق الزمن، ويشيع التعارف بين الشعوب والأمم، هذا التعارف الذي يخلق شعوراً بتمائل بني البشر، ولكن في الوقت نفسه يولد لدى البعض شعوراً بالاختلاف. وخاصة في وقتنا الحاضر، نتيجة للتطور الكبير الذي حصل في مجال تكنولوجيا الإعلام، التي وضعت الإنسان المعاصر أمام إشكاليات مستجدة، لا يكاد يخرج من واحدة منها حتى يقع في دائرة أخرى، مثل إشكالية التوازن والتصدع، الحرية والاعترا ب، المواطنة والعالية... الخ.

وبرزت في أعقاب الحرب العالمية الثانية عدة عوامل تؤكد كلها على أهمية الرأي العام وأثره على العلاقات بين الدول، كاشتداد الصراع الأيديولوجي بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي السابق، والذي عبر عنه (بالحرب الباردة)، والصراع العربي الصهيوني، والاعتداءات الإسرائيلية المتكررة على الأراضي العربية،

وظهور الدول النامية وتزايد دورها على الساحة الدولية عبر منظمة دول عدم الانحياز، وساعد على ذلك تزايد نسبة التعليم في أغلب دول العالم وخاصة في الدول المتحررة من نير الاستعمار، والتطور العلمي والتكنولوجي الهائل في وسائل الإعلام، الذي حول العالم كله إلى قرية إعلامية صغيرة.

خصائص الرأي العام

1. وجود قضية معينة تتطلب إبداء الرأي اتجاهها، أيا كانت هذه القضية، عامة أو خاصة، ليدور الرأي العام حولها، ولتكون أساسا وجوده، ويشترط في هذه القضية أن تكون موجودة، في بيئة الجماعة ومتصلة بمصالحها، وأن تخلق حالة تأزم فعلية لها.
2. الرأي العام يفترض وجود "جماعة ما"، قد تكون هذه الجماعة هي كافة أفراد المجتمع فيكون رأي عاما للمجتمع، وقد تكون جماعة جزئية تمثل قطاعا محددا أو عدة قطاعات من المواطنين فيكون "رأي عاما خاصا".
3. وجود رأي للجماعة اتجاه تلك القضية سواء بالقبول أو الرفض، والذي يفصح عنه شفاهة أو كتابة، فالرأي العام يفترض عملية تفاعلية شعورية أو لا شعورية (عقلية أو انفعالية) بين أفراد الجماعة المعنيين وبين الموقف أو القضايا المعنية.
4. الرأي العام تعبير عن سلوك موحد لأفراد الجماعة المعنية، وهو بذلك لا يعبر عن علاقة جمعية لسلوك أفراد الجماعة (مجموع سلوكياته)، بل هو محصلة تفاعل تلك السلوكيات.
5. الرأي العام في وجوده النهائي (النتيجة المعلنة)، تعبير عن طاقة عامة تساوي في شدتها وقوتها محصلة طاقات الأفراد المتفاعلين في الموقف المعني، وقد تكون الطاقة إيجابية مساندة وقد تكون سلبية مدمرة.

أنواع وتصنيف الرأي العام

1. الرأي الشخصي: وهو الرأي الذي يكونه الفرد لنفسه بعد تفكير في موضوع معين ويعبر عنه من وجهة نظره دون أن يخشى من الجهر به.

2. الرأي الخاص: هو الرأي الذي يحتفظ به الفرد لنفسه ولا يبيح به لغيره خشية تعريض نفسه لضرر الا إلى المقربين واهل الثقة ويظهر اثره في الرأي العام في حالة التصويت السري في الانتخابات.
3. رأي الاغلبية: هو تجمع وتكرار الرأي الشخصي لاغلبية الجماعة الفعالة ذات التأثير(بما يزيد عادة على 50%).
4. رأي الاقلية: يمثل رأي ما يقل عن 50% من اعضاء الجماعة.
5. الرأي الائتلافي: هو ائتلاف بعض الاراء في الجماعة ازاء مشكلة معينة في وقت محدد تحت ضغط ظروف خاصة ما يستلزم وجود هذا الرأي الائتلافي.
6. الرأي العام الكامن: هو الذي لم يظهر بعد صراحة وبوضوح وايجابية.
7. الرأي العام الفعلي(او الواقعي): وهو الذي يتحول إلى سلوك فعلي واقعي كاحداث تغيير اجتماعي او كما يحدث في اضراب او ثورة.
8. الرأي العام المستتر (او الباطن): هو الذي لايفصح عنه ولايعبر عنه نتيجة خوف الجماعة من عواقب التعبير عنه لتعارضه مع الاوضاع الدستورية او القانونية او مع المعايير الاجتماعية المتعارف عليها.
9. الرأي العام الصريح(أو الظاهر): هو الذي يعبر صراحة عن اراء الناس واتجاهاتهم ويعبر عنه صراحة وجهرأ في حرية وبدون خوف.
10. الرأي العام الثابت(نسبياً): هو الذي ينبع من العادات والتقاليد ويكون ثابتاً بمعنى انه سيستمر ولايتغير الا بعد وقت طويل.
11. الرأي العام المتغير: هو الذي ينبع من التأثير بالاعلام والاعلان والدعاية ويسهل التأثير فيه وتغييره بسرعة فلا يستمر.
12. الرأي العام الكلي: وهو الرأي العمومي الجامع التقليدي المستمر او المتوارث الناشئ عن العوامل الحضارية والثقافية للمجتمع ومن أهمها نظام التربية والتنشئة الاجتماعية والدين والتقاليد.
13. الرأي العام الوقتي : هو الذي يظهر حيال مشكلة وقتية وهو غير مستمر ويتأثر بسهولة بوسائل الاعلام والشائعات والاعلان.

14.الرأي العام المؤقت: هو الذي يقوم حسب الانتماء لجماعة معينة او ازاء موضوع محدد وفي وقت محدد وينتهي بانتهاء المؤثر.

15.الرأي العام اليومي: هو الذي يتأثر بالاحداث اليومية ومجريات الامور اليومية وتؤثر فيه وسائل الاعلام والمصالح المباشرة للأفراد والجماعات.

16.الرأي العام الرائد: هو الذي يؤثر في الاعلام والدعاية والاعلان ولايتأثر بها.

17.الرأي العام القائد: هو الذي يمثله القادة والصفوة والمفكرون والعلماء والساسة.

18.الرأي العام المثقف: هو الذي يمثله جماعة المثقفين واساسه درجة الثقافة والتعليم ويؤثر في ما هو اقل منه درجة من حيث الثقافة والتعليم.

19.الرأي العام المنساق(او المنقاد): وهو رأي السواد الاعظم الذي ينساق او ينقاد للرأي العام الرائد او المثقف وتؤثر فيه اجهزة الاعلام والدعاية الاعلان ويتأثر بالشائعات.

20.الرأي العام في الجو التسلطي: هو الذي يقوم في اطار استبدادي ويوجهه عنصر دخيل على جماعة او له مصلحة تتعارض مع مصلحة الجماعة

21.الرأي العام المضلل: هو الذي يتكون بتأثير الدعاية والشائعات ودس معلومات غير صحيحة.

أهداف الرأي العام

1. دراسة الرأي العام تجاه مسائل اجتماعية.
2. دراسة الرأي العام تجاه مسائل سياسية.
3. دراسة الرأي العام تجاه مسائل اقتصادية لتعميم سلعة جديدة من حيث آثارها الاجتماعية بهدف تحديد مواصفاتها التي تضمن لها النجاح.
4. دراسة الرأي العام بهدف تخطيط برامج ناجحة للعلاقات العامة.
5. دراسة الرأي العام بهدف تحديد انسب طرق الاغراء ووسائل الاعلام بالجمهور

وظائف الرأي العام

من ابرز وظائف الرأي العام:

1. تحديد او تجديد او تبديد المعايير الاجتماعية، فهو يضع القوانين ويضع دساتير ويلغيها وهو يعبر عن رغبات الجمهور والرأي العام قوة كبيرة تصدر حكمها في

الحال على السلوك الذي ينتهك حرمة المعايير الاجتماعية والاخلاق او التقاليد او القانون. مساندة الهيئات الحكومية والمؤسسات الاجتماعية والجمعيات الخيرية والتشكيلات السياسية وبدون هذه المساندة يتجمد نشاطها فكل هذه الهيئات او المؤسسات او الجمعيات او التشكيلات توضع دائماً في امتحان امام الرأي العام وان كل هذه الجهات تعمل جاهدة على كسب الرأي العام.

2. رعاية المثل الاجتماعية ودعم الخلفية الخلقية وتشاركه في هذا الصدد القوة التي تضع الحق وتحققه والعادات والتقاليد التي سار عليها الشعب على مر العصور والاجيال.

3. اذكاء الروح المعنوية العامة ودفعها نحو القضايا المهمة وهو ينشط اهتمام افراد الجماعة ويجعل منهم قوة ملتزمة مجتمعة وراء القضايا العامة في وسط آمن اقتصادياً وصحياً ونفسياً يعطر جوه الاجتماعي عبير الحرية والديمقراطية.

مقومات الرأي العام

1. الجماعة : بخصائصها وصفاتها ونوعها وطبيعة افرادها (واتجاهاتهم وجنسهم ودينهم وميولهم واهتماماتهم) وتاريخها وعاداتها وتقاليدها وقيمها وتراثها واهدافها ومصالحها والجو النفسي السائد فيها ونوع القيادة والاضاع السياسية والاقتصادية والبيئية والجغرافية التي توجد فيها .

2. المشكلة : او الموضوع العام او المسألة العامة التي تدركها الجماعة وتجذب الانتباه العام واهميتها والفروض التي تقدم لحلها (اي تحقيق هدف التفاعل) ومدى تغيرها من وقت لآخر شكلاً وموضوعاً وقد تكون المشكلة بسيطة محدودة تخص جماعة صغيرة .وقد تكون معقدة تخص المجتمع المحلي او المجتمع الدولي وقد تتعلق المشكلة بالدين او الاخلاق او بعض الامور الاقتصادية او السياسية .

3. المناقشة: العامة الجادة الفعالة المنتجة القائمة على الفهم والدرس والموضوعية وعدم اتباع الهوى وتحقيق ذلك في اطار التفاعل الاجتماعي الحر، حيث تظهر وجهات النظر المختلفة والنقد البناء وتتلور الاراء والوجهات المختلفة ويتم اتفاق

جوهري والتقاء وجهات النظر كل هذا في اطار القيم والاهداف المشتركة
للجماعة او المجتمع.

• ثانياً: الإعلام

مفهوم الإعلام

هو كل نقل للمعلومات والمعارف والثقافات الفكرية والسلوكية، بطريقة معينة،
خلال أدوات ووسائل الإعلام والنشر، الظاهرة والمعنوية، ذات الشخصية الحقيقية أو
الاعتبارية، بقصد التأثير، سواء عبر موضوعيا أو لم يعبر.

التخطيط الإعلامي

التخطيط هو السمة المميزة للحياة، إنه الحياة نفسها، هو النظام، وعكسه الفوضى
والارتجال، فالإنسان يحدد هدفاً ويدرس كافة الإمكانيات المتاحة والقوى المتوفرة
لديه، ويرسم خطة يقوم بتنفيذها على طريق بلوغ ذلك الهدف، وهذا هو أساس
التخطيط، والتخطيط يرتبط بالضرورة بأناس يملكون الوعي والمعارف والتجارب
والمهارات والوسائل.

والتخطيط يعني الحاضر والمستقبل، ويعني وضع خطة بعد القيام بدراسات
مستفيضة قبل البدء في تنفيذ أي من المشروعات الاقتصادية أو التعليمية أو التربوية أو
الإنتاجية أو الثقافية أو السياسية أو السكانية أو العمرانية أو الإعلامية أو أي مشروع
يخدم الحاضر ويعمل من أجل المستقبل في كافة المجالات مع حشد كافة الإمكانيات
المتاحة اللازمة للتنفيذ بنجاح والوصول إلى الأهداف أو النتائج المرجوة، والسابق
التخطيط لها.

والدولة، أي دولة تقوم بتوجيه قواها الفاعلة نحو الأهداف التي تأمل في تحقيقها من
أجل ما ترى فيه مصلحتها ومصلحة أبنائها، مستغلة في ذلك كافة الوسائل المتاحة أو ما
تعمل على توفيره من وسائل، وهكذا نجد أن الخطة تشمل ثلاثة خطوط متوازية:

1. تحديد الأهداف.
2. تحديد الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف.
3. أساليب تحقيق ذلك الأهداف.

مصادر الثقافة الإعلامية

ان الثقافة الإعلامية تتم صياغتها من خلال عدد من الاعلامات أبرزها:-

1. الإعلام الورقية:

تمثل الصحافة أو الإعلام الورقي أو الإعلام المقروء الضلع الثالث في مثلث مصادر الثقافة الإعلامية، فمنذ اختراع جوتنبرغ المطبعة شهد العالم تحولاً واسعاً في هذا المجال، إذ ازداد عدد المطبوعات واتسع انتشارها وتكررت نسخها وتوفرت لكل من يطلبها، وقد عرف العرب المطبعة أول مرة عام 1734م في لبنان ثم جاء نابليون بحملته الشهيرة حاملاً المطبعة معه إلى مصر عام 1798م ثم انطلقت مسيرتها بعد ذلك في كافة البلاد العربية لتسهم في إيجاد نهضة ثقافية واسعة كان للإعلام نصيب فيها.

حيث انتشرت الصحف والمجلات في البلاد العربية وتطورت مع تطور الآلة حتى أصبحت صورة جديدة عما كانت عليه الصحافة عند بدايتها، سواء كان ذلك من حيث المحتوى أم الشكل أم الأدوات المستخدمة في ذلك.

والإعلام الورقي من صحافة ومجلات، هي من أقل وسائل الثقافة الإعلامية تأثيراً على جيل الشباب وخاصة من كان منهم في المراحل التعليمية، إذ أن اهتمامهم بالشأن العام الذي هو محور ما تدور عليه الصحافة قليل، ولذا فإن هذه المرحلة من العمر مثل المجلات الاجتماعية والفنية وخاصة بالنسبة للفتيات أو المجلات الرياضية ومجلات السيارات والأجهزة الإلكترونية وغيرها بالنسبة للفتيان وهذا ما تشير إليه الدراسات المتخصصة، ففي دراسة (وظيفة) أشار إلى أن 20% فقط من الشباب يقرأون الصحف يومياً، و 28% يقرأونها أكثر من مرة أسبوعياً، و 14% يقرأونها شهرياً، و 31% يقرؤونها عرضياً، أما 5.9% فلم يبدوا رأيهم.

وفي دراسة أخرى فقد أشارت الدراسة إلى أن 34% من شباب الخليج العربي يتابعون الصحف اليومية و 61% يتابعونها أحياناً و 5% لا يتابعونها.

لكن النتيجة الأخرى تبين السبب في عدم متابعة الشباب للصحف اليومية، إذ أجاب 5% فقط ممن تم استقصاء آرائهم بأنهم يصدقون أو يؤمنون بما يقرأونه في الصحيفة اليومية، بينما أجاب 89% بأنهم يصدقون ذلك أحياناً، أما 6% فإنهم لا

يصدقون ولا يؤمنون بما في الصحف اليومية، وهذه نتيجة تبين السبب في قلة إقبال الشباب خاصة الطلاب والطالبات على متابعة الصحف اليومية، كما يبين مدى تأثير ذلك على تكوين الثقافة الإعلامية لديهم.

2. الإعلام الفضائية:

يشكل البث الفضائي (التلفزيون والإذاعة) أبرز مصادر الثقافة الإعلامية، وتكمن خطورته في عدم القدرة على الحد من تأثيراته السلبية على الرغم من الجوانب الإيجابية التي لا يمكن إنكارها، والتي تشكل مصدراً جيداً للثقافة الإعلامية، لكن التأثيرات السلبية هي الغالبة على ما تقدمه القنوات الفضائية المرئية منها والمسموعة، فمتابعة لكثير من القنوات الإذاعية و الفضائية يمكن أن يخرج منها المتابع بحصيلة وافرة من الآثار التي تخلفها المواد الإعلامية التي يتم بثها، خاصة تلك المضامين التي تحملها المواد الإعلامية وتكون متناقضة مع المضامين التربوية التي يتلقاها الفرد من المجتمع، علماً بأن أكثر المتأثرين بهذه المواد الإعلامية هم جيل الشباب وخاصة الطلاب والطالبات.

فال مواد الإعلامية التي تقدمها القنوات الفضائية ترتبط بأساليب تشويق وجذب تفتقر إليه مصادر الثقافة التربوية، فالصورة والصوت تترافقان عادةً مع مؤثرات تسيطر على إدراك المشاهد ووعيه، وتبث إليه بصورة غير مدركة قيماً ومفاهيم ونماذج للحياة يتلقاها المشاهد أو المستمع بحواسه ثم يختزلها في عقله الباطن لتتحول بعد ذلك إلى سلوك وعادات قد لا تتفق مع ما عليه المجتمع من قيم وأعراف.

لقد تطورت أدوات الإعلام السمعية والبصرية تطوراً واسعاً وسريعاً ليس على مستوى الإمكانيات المادية على مستوى المحتوى الإعلامي الذي تقدمه، فمنذ دخل التلفزيون إلى حياة الإنسان على يد عالم الفيزياء الأمريكي (الروسي الأصل) فلاديمير كوزما زوريكين، عام 1942 شهدت البشرية نقلة نوعية في مجال الاتصال، ازدادت تطوراً مع التقدم العلمي الذي وصلت إليه البشرية في عصرنا الحاضر، وازداد بالمقابل تأثيرها على الفرد والأسرة والمجتمع.

إن معظم الدراسات العلمية تشير إلى أن مدى تأثير وسائل الإعلام على تكوين

ثقافة الفرد وسلوكه، خاصة السلوكيات السلبية في حياة كثير من الشباب فقد جاء في إحدى المجالات:

(أن الفضاء العربي ازدحم في وقت قصير نسبياً بنحو 140 قناة فضائية وتزايدت نسبة مشاهدة الجمهور لهذه الفضائيات.

وتفيد إحدى الدراسات العلمية الحديثة أن نسبة 69% من الجمهور العربي يشاهدون الفضائيات لمدة أربع ساعات يومياً وأن 31% منهم يشاهدونها لمدة ثلاث ساعات يومياً و 34.5% لمدة ساعتين و 15% لمدة ساعة واحدة يومياً، في حين بلغت نسبة نمو مقتني أطباق البث 12% سنوياً و 40% من هذه الفضائيات تتبع الحكومات العربية والبقية تعتبر مستقلة ظاهرياً فقط، وتمثل البرامج الإخبارية في هذه الفضائيات حوالي 5% فقط.

3. الإعلام التكنولوجية:

فتحت ثورة المعلومات عصراً جديداً للبشرية يقارن بعصر الثورة الصناعية التي غيرت كثيراً من أوجه النشاط الإنساني، وجاءت ثورة المعلومات لفتح آفاق جديدة للمعرفة والثقافة، وأصبح الإنسان قادراً على التواصل مع الآخر دون حواجز أو موانع، وتعددت مصادر المعرفة التي يمكن أن ترفع السوية الثقافية للمتعاملين معها، ولعل أبرز وسائل الاتصال الحديثة تأثيراً في ذلك هي الوسائل التقنية كشبكة الانترنت والبريد الإلكتروني (Email) و الرسائل الهاتفية النصية (S.M.S) التي تجاوز دورها كوسيلة للاتصال إلى مصدر من مصادر الثقافة والمعرفة.

فشبكة الانترنت أصبحت مصدراً مهماً للوصول إلى المعلومات سواء كانت معلومات متخصصة أم عامة، وسواء كانت مقروءة أم مسموعة أم مرئية، مع تيسير سرعة الوصول إلى المعلومة وسهولة الحصول عليها وتعدد هذه المعلومة، وتزداد المادة المطروحة على شبكة الانترنت يوماً بعد يوم، فهناك اليوم ملايين الكتب والدراسات و المقالات والأبحاث التي يمكن للإنسان الاستفادة منها بسهولة ويسر، وتجاوز الإنسان بذلك الجهد الكبير الذي كان يبذله للحصول على هذه المعلومة في وقت واحد ومكان واحد.

الوظيفة السياسية للإعلام

1. الإعلام الخارجي والتي تسمى إلى التعريف من خلاله بحضاراتها ومصالحها على نطاق دولي واسع من خلال مختلف الوسائل الإعلامية المتاحة.
2. وجود منابر وتجمعات وأحزاب تسعى إلى امتلاك الوسائل والقنوات الإعلامية الموضحة لبرامجها السياسية.
3. أداة قمعية في يد السلطات التي تتبع في قيادة العمل الإعلامي مناهج النظرية الاستبدادية في الإعلام.

الإعلام الجديد

يتحقق الإعلام الجديد من خلال مراحله الزمنية أو التدريبية التي يمر بها من خلال ما يلي:

- إن تتطور هذه الموهبة الوليدة المكتشفة وإن تنمو، وأن تبدأ اكتساب المهارات العملية والحقلية خلال الممارسات المختلفة في قاعات التحرير وصلالات الإخراج وفوق خشبة المسرح.
- وظهور الموهبة في مجال من المجالات، وحتى وإن كانت هذه الموهبة قد ظهرت سابقاً في مرحلة متقدمة على أمواج الأثير أو أسلاك الإذاعة المدرسية مثلاً. كما أن ترتبط الفكرة بالجرأة على أعمال الفكر، ومن ثم الجرأة على اقتحام ميادين جديدة تكون مجالاً خصباً لعمل هذه الموهبة. كلما كان الإعلام الجديد أكثر سرعة في خوض ميادين جديدة وتناول موضوعات وقضايا ومواقف وشخصيات ليس للآخرين عهد بها، وبذلك هي غاية مراد العاملين في مثل هذه الحقول، ومن ذلك:-

1) حرية التعبير:

وهي الحرية التي تحول دون أن يعبر المرء بفطرته الطبيعية عن ذاته وعن مجتمعه، أي بدون عوائق، ويتطلب تحقيق الحرية أن يكون المواطنون مستقلين عن الحكومة أو السلطة بقدر المستطاع.

(2) الحق في حماية الخصوصية؛

يدل مفهوم حماية الخصوصية على أي حدس يمكن أن تبحث وسائل الإعلام عن معلومات بدون أن تتعدى على حقوق الآخرين، وبخاصة حرية حق الفرد في الحفاظ على أسرار حياته الخاصة. هنالك حدود لا يجب أن يتجاوزها الإعلامي أثناء بحثه عن المعلومات ويؤدي تجاوز هذه الحدود إلى إجراءات ضد وسائل الإعلام نتيجة غزو الخصوصية. وإذا شعر الصحفي أنه يعاني من الإنسانية، يؤدي ذلك إلى الشعور بالضييق عدة مرات أثناء مزاولة العمل الإخباري، أو يستند إلى حق الناس في المعرفة ولكنه لن يشعر براحة الضمير حين يتسبب في إيذاء مشاعر الآخرين. فمن حق الفرد أن يحتفظ بخصوصياته، وأن يبقى بعيداً عن مسؤوليات جميع الأخبار.

عناصر غزو الخصوصية؛

1. النشر المضيء- والتي يعني النشر الذي يضع أحد الأشخاص تحت ضوء زائف، وعرض الصور يمكن أن يتسبب في متاعب مثل نشر صور رجل البوليس يصحبها تعليق عن فساد البوليس بدون أن يكون هناك علاقة لهذا الرجل بفساد البوليس. وبذلك يسمح له بمقاضاة الصحيفة.
2. الكشف العام للأسرار الخاصة- والتي تعني إعلان بعض الحقائق المربكة لشخص ما على الملأ، مثل نشر صور إحدى المرضى في الصحيفة بدون إذنه مما يسبب الأذى له.
3. التطفل- ويعني التطفل على الشؤون الأخرى الخاصة للآخرين، مثل إذا تم قبض البوليس على شخص واقتاده في الشارع، ثم قام أحد الأشخاص بتصوير المتهم وعرض هذا الفيلم على نشره الأخبار المسائية، وعلى ذلك يمكن للمصور أن يواجه تهمة اقتحام الخصوصية.
4. الاستغلال- ويعني استغلال اسم شخص أو صورته في تحقيق مزايا لشخص آخر بدون تصريحه لذلك، ويوجد مجموعة من الإجراءات التي اقتحمت أسماء بعض الأشخاص أو صورهم بدون إذن مسبق من هؤلاء الأشخاص مما يعد عدواناً على الخصوصية.

سياسات الإعلام السلبي

إن الاتجاه الحالي المساند في خطط وسياسات الإعلام، يسير كما يبدو نحو التنسيق والتعاون الشكليين على المستويات المحلية والإقليمية. بهدف إحداث نقلة أكبر في المستقبل، لانبثاق إعلاميات دولية موحدة، تعمل ضمن ميتافيزيقياً الإعلام الغربي، بشكل علني التبعية بعد أن غاب أو غيب المتنافسون السياسيون عملياً عن الساحة الدولية، ولم يعد من الناحية الواقعية أن يكون هناك بالإمكان لدى العديد من إعلاميات بقية الدول غير الغربية، سوى التسليم الكلي أو الجزئي لما يريده الغرب الطاغى، من تعميم نماذج إعلامه الهش في معظم عروضه وعلى وجه القصد السلبية منها، ثم دأبه الشديد لمحاولة تغليب الهوية الغربية، على بقية الهويات البشرية.

ففي مجال تطوير صناعات علوم وتكنولوجيا الإعلام، يعتقد المفكرون البرجوازيون بأنه ليس هناك حق مكتسب، لنيل درجة الأولوية لغير الغرب مع أن بلدانا شرقية مثل (اليابان) و(كوريا الشمالية) و(كوريا الجنوبية) هي من البلدان المتقدمة أيضاً في صناعة تكنولوجيا الإعلام، وتتنافس الغرب في هذه الصناعة. إن لم تكن تفوقه في الكثير من فروعها، فلماذا يتناسى هؤلاء المفكرين البرجوازيون، إن هويات كل مكن اليابان والكوريتين الشمالية والجنوبية، هي هويات شرقية وليست غربية.

يمكن احتساب أن أخطر الطروحات العلمية والتكنيكية في أوساط الإعلاميات، هي تلك المتوجهة والعاملة على فرض الفروض المحلية أو الإقليمية، المانعة لإحداث عمليات مشتركة في مجال التقدم العلمي والتكنولوجي بين أكثر من بلد.

مع الملاحظة أنه قد بات من الثابت، كون علماء شرقيين يعملون متكاتفين مع زملائهم الغربيين، بروح الفريق الواحد في مشاريع علمية وتكنيكية هويتها غربية بحتة ولكن مع الأسف. إن تلك المشاريع التكنيكية الإعلامية تعمل وفق عقلية الاحتكارات الغربية. وبذلك يمكن وصف أولئك العلماء الشرقيين، الموافقين عن طيب خاطر على طمس هوياتهم الوطنية الشرقية، رغم إسداء خدماتهم العلمية لصالح جهات غربية، تفتقر إلى سلامة النوايا في مجمل علاقات مشاريعها الإعلامية مع الآخرين بأنه نوع من الإذعان السلبي لقوى الابتزاز الغربي.

ومن الحقائق التي تصبح موضع تداول معلوماتي بعد أن تتهيض ثورة تكنولوجيا الإعلام الغربي، ما زالت تتم بمشاركة علماء غير غربيين، أو كانوا من بلدان نامية، أو من بلدان محسوبة على دول كتلة المعسكر الاشتراكي الشرقي قبل سقوطه، الذي كان مناوئاً لسياسات اصطفااف المعسكر الرأسمالي الغربي فعلى سبيل التذكير أن عالم الفيزياء البروفيسور (عبد الجبار عبد الله) هو عراقي الهوية، وكان قد شغل لسنوات عديدة في الخمسينات والستينيات، مسؤوليته العلمية- التكنيكية الرفيعة (كمدير) لقاعدة (إف- كينيدي) الجوية في الولايات المتحدة الأمريكية، المتخصصة في إطلاق الصواريخ والمركبات والأقمار الصناعية نحو الفضاء الخارجي.

وكذلك تُذكر آلية العملية الإعلامية، كيف أن عملية التضافر العلمي والتكنولوجي على المستوى العالمي، تملئها الحاجات العلمية بين بني البشر، فالأقمار الصناعية قاطبة وبالذات منها مثلاً الأقمار الصناعية الأمريكية، كان ذات عدسات من صنع جمهورية ألمانيا الديمقراطية (السابقة) التي حازت منذ سنين الستينات من بين الدول الصناعية على المرتبة الأولى في صناعة العدسات، وفي مقدمتها العدسات المستخدمة في كاميرات الأقمار الصناعية والأجهزة الفضائية الأخرى. وحدث ذلك التعاون العلمي والتكنولوجي، بين الولايات المتحدة الأمريكية وجمهورية ألمانيا الديمقراطية السابقة، رغم أن الثانية كانت قبل توحيد الألمانيتين ضمن اصطفااف قطب المعسكر الاشتراكي الشرقي، وأن الصراع الدولي بين الغرب الرأسمالي والشرق الاشتراكي، قد بلغ أشده آنذاك، وإن أضعاف كل طرف دولي منها لخصمه الأيديولوجي كان يقع ضمن ثوابت سياسة لا يمكن إلا إقرارها.

السيطرة القيادية الغربية على مجمل تصنيع المخترعات الإعلامية والتكنولوجية، إضافة لتراكم الخبرات الغربية بهذا الصدد، قد دفعت بتوجيه الأنظار نحو الجانب الغربي، وما ينتجه من أجهزة ولواحق إعلامية، بهدف اقتناء الأحداث فيها، وهذه المواكبة المهمة للاستمتاع بفوائد عروض الإعلاميات المتنوعة، من خلال أجهزة إعلام ذات كفاءة تكنيكية أعلى من سابقتها، ركزت مفهوماً في الذات الإنسانية، كي لا يكون التعامل مع الإعلام على حساب النوع الإعلامي المعروض، ولعل حالة امتلاك المرء

لزام إراداته شيء عظيم، وممكن أن يوظف للضغط المعنوي قبل المادي في هذا المنحى عبر الانتقاء الملائم من النشاطات البرمجية الإعلامية، وبما لا يتنافى مع جواهر القيم والمثل والأعراف الاجتماعية السائدة في بلدان العرب والمسلمين.

إذ لا يمكن ننكر أن كون الأوضاع الإعلامية الحالية في عموميتها، ليست على ما يرام وتتحكم فيها بنسب عالية مشهودة سياسات المستكبرين والمتكبرين، الذين وصل عندهم حال الغرور السياسي مستوى يعتقدون منه، أن الجمهور في كل البلدان غير الغربية ضعيف، حيال صد قوة وهيمنة وتجبر الدول الغربية الرأسمالية، فيما يتعلق بإنتاج المتجدد من أجهزة ولواحق ووسائل الإعلام، أو تحديث نتائج برامجها العديدة، والمنوعة. لقد حان الوقت أن تكون للمسؤولية كلمتها الحققة في تطوير التكنولوجيا الإعلام السائدة، أو الإعلام المقبل، بغض النظر عن البلد المنتج والمصدر لأجهزة الإعلام ولواحقها الصناعية وعروض برامجها الإعلامية، فإن مثل هذا التوجه، إذا ما اتصف بالجدية والتنسيق الدولي الإيجابي، سيساهم لحد بعيد في تطوير علاقات التفاهم والانسجام بين الأمم، فكل دولة يمكن أن تتحمل مسؤوليتها في تأمين مصالح مجتمعاتها، متى أتاحت لها فرصة المشاركة المتكافئة بأي مشروع إعلامي جديد، أو متداول.

ومن الواضح أن مناقشة قضية التعامل الدولي مع وسائل وبرامج الإعلام المتجددة بالاستناد إلى زوايا عرقية عند المجتمعات الشرقية المحافظة لا يدرك الغرب ذلك وتأثيرات أبعادها، لدرجة لا يرى الغربيون الرأسماليون أن فروض التبعية الإعلامية لهم، من قبل إعلاميات الدول النامية، أمر طبيعي، ولا ضير فيه.

ويأتي استمرار التماذي لدى الإعلام الغربي المضلل الذي يصور المجتمعات الشرقية وكأنها تجمعات بشرية متخلفة أو حكم عليها بالتخلف الأبدي، ولا يعترها اهتزاز الشعور بالغبن من جراء الهيمنة الغربية المفروضة على إعلاميات بلدانها المسائرة لكل ما هو غربي بما في ذلك عدم التدقيق المطلوب في عروض المواد الإعلامية الغربية المصدرة، وبالذات المستهدفة منها اجتذاب الناس نحو مزالق الفساد والإفساد، ومحاولة التفتيح بأساليب التشويش على الحقائق، وطبيعي جداً أن يترك كل ذلك آثاره الثقيفية

والمعلوماتية السيئة في نفوس العديدين من جمهور هواة المشاهدين والمستمعين والمتابعين، الذين يتعاملون مع عموم الإعلاميات بصورة دائمة.

ومن الثابت لأن الإعلام كوسيلة له أثر سلبي أو إيجابي على المهمات التربوية، وتحديد المواقف حول شتى أمور وجوانب الحياة. وأن مواجهة النوع الإعلامي الغربي، وكشف غاياته الرأسالية، وتطلعاته البعيدة هي من أعقد الحالات التي لم تفرز بعد فبدون إعداد الرأي المحلي العام في لكل مجتمع، وتسليح أفراد بالوعي من مآرب ومؤامرات الأعداء السياسيين التقليديين(الداخليين والخارجيين)،، سوف لا يمكن إزاحة العوائق والمطبات عن دروب الإعلام السوي.

العولة وأثرها على الإعلام

• مفهوم العولة

هي تشكيل وبلورة العالم بوصفه موقفاً واحداً، وظهور لحالة إنسانية عالمية واحدة.

• ثقافة العولة

في ضوء العولة أثرت موضوعات مستقبل السيادة الثقافية للدولة القومية ثم موضوع التنوع الثقافي لعل أهل ملامحها تبدو فيما يلي :

1. عزز ظهور الشبكة الالكترونية من قدرة البشر على التواصل فيما بينهم، وسخر من سطوة الدولة القومية التي فرضتها عبر الحدود والحواجز السياسية، بحيث بات بمقدور الناس من خلال المحادثات البينية التي تتم بمعزل عن أية رقابة أو تدخل مركزي على التبادل الثقافي والتداول في شؤون الكون بأسره .
2. الانتقال بالمجتمعات من التشكل على الأساس القومي إلى التجانس على الأساس الكوني، حيث سيضعف شيئاً فشيئاً الشعور والانتماء القوميين لصالح الانتماء الإنساني.
3. انتشار منظمات العمل الأهلي والمدني لتصبح قوة لوجستية تقوم بتعميم مفاهيم ونشر ثقافة المجتمع المدني في كل المناطق النائية، في محيط الهامش الكوني.

4. تعميم الثقافة الليبرالية الغربية باعتبارها النموذج المتحقق الذي انتصر في الحرب الباردة، ودخول المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بها إلى كل ركن ناء في كل مكان في العالم.

يفرض من الاختلاط المتسارع عبر كافة المستويات المتجاوز للحدود القومية لغة للتفاهم والتواصل بين الناس، ولعل الإنجليزية لأسباب عديدة، تمثل لغة العولمة الكونية الآن، وهي لغة المركز العالمي أصلاً. ويظهر ذلك عبر الإحصائيات التي تقول بأن ما نسبته 88% مما يتم تداوله عبر شبكة الانترنت يتم باللغة الإنجليزية.

• المخاطر السلبية للعولمة الإعلامية

- أ. اعتماد دول الجنوب بشكل أساسي على البرامج الإخبارية والإعلانات والحوارات والمسلسلات والأفلام خاصة الأمريكية وقد ترتب على ذلك زيادة الهيمنة الاتصالية لدول المراكز المتحكمة في العولمة على دول الأطراف.
- ب. زيادة الفجوة الاتصالية بين الشمال الغني والجنوب الفقير على مستوى العالم بين الريف والحضر داخل دول الجنوب، مما أدى إلى تزايد الخلل في التدفق الإعلامي والمعلوماتي من طرف الشمال الغني إلى الجنوب الفقير وترسيخ الأنماط التقليدية السلبية والتحيزة في سريان وتدفق الأنباء المبتورة المشوهة عن دول الجنوب والتي تعتمد إغفال كافة الانجازات التنموية التي تحققت في تلك الدول.
- ج. تدفق الثقافة والمفاهيم والأفكار وعادات وسلوكيات ومعلومات غربية جديدة إلى دول العالم بلا حواجز ولا ضوابط وفي إطار تنافسي تجاري بين الشركات المتعددة الجنسيات.
- د. انهيار السيادة القومية للإعلام في ظل انهيار المفاهيم التقليدية حول القومية الحديثة مثل السيادة على الفضاء والحدود وصنع السياسات الإعلامية وظهر تقسيمات جديدة للعالم.
- هـ. تحويل دول الجنوب إلى سوق للاستهلاك الإعلامي والإعلاني نتيجة لتركز تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في دول الشمال.

• اثر العولمة على الاعلام

يسمح للسوق وبشكل مستقل تحديد ماذا ومتى وأين وكيف يتم توفير خدمات الاتصالات وعلى عدي أية صيغة تكون هيكله القطاع، هنا تتوقف مهمة الحكومة على توفير الإطار المؤسسي الذي يعمل فيه السوق فهي عبارة عن شرطي. و تعتبر أن الاتصالات عنصراً أساسياً في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للدولة، وعليه فإن وجود سياسات محكمة ومدروسة ضروري لتوجيه من أجل توفير الاحتياجات التي قد لا يستطيع القطاع منفرداً استيعابها وتوفيرها بحكم الخلفية الرأسمالية الربحية التي تقدمه. إن اقتصاد بعض الدول النامية في آسيا مثلاً يفضل الخيار الثاني وهو خيار قد تبنت خطوطه ومبادئه العامة عديد من الدول في العالم، في الواقع يصعب الحديث عن وجود توجهها ونمطاً عاماً لتطوير الاتصالات صالحاً لكل التشريعات ولكل الثقافات ولكل الشعوب.

كما ان الأشكال الجديدة للتأثير التي لها علاقة بشكل أو بآخر بموضوع الوقف ووسائل الإعلام فيما يلي:

أ - التأثير القائم على أساس طبيعة الاستخدام والحاجة: ذلك أن المتخصصين في الدراسات الإعلامية لفتوا الانتباه إلى أهمية وصف طبيعة الجمهور وسلوكه كمرتكز رئيس لقياس درجة تفاعله أو تأثره بهذه الوسائل؛ بمعنى آخر رأوا أن استقصاء هذا التفاعل ينبغي أن يُبنى على اكتشاف الأسباب التي تؤدي بالناس إلى انتقاء مواد إعلامية بعينها وإهمال الأخرى، إذاً فالتأثير في هذه الحالة يكون وفقاً لعوامل متعلقة بإشباع رغبات الأفراد وتكويناتهم النفسية.

ب - التأثير الشخصي القائم على أساس تدفق المعلومات على مرحلتين: هذا الشكل يأخذ في الاعتبار أهمية العلاقات الاجتماعية في تحقيق تأثير وسائل الإعلام، ذلك أن المنظرين لهذا التوجه يرون أن عدداً كبيراً من الناس في الواقع لا يحصلون على المعلومات والأخبار من وسائل الإعلام مباشرة وإنما يحصلون عليها بأسلوب غير مباشر من الناس الآخرين، جدير بالذكر أن هناك بعض العوامل المهمة التي يمكن لها أن تعزز درجة تأثير الرسالة على المتلقين.

— أن قادة الرأي في المجتمع كأئمة المساجد مثلاً هم أكثر الناس قدرة على تفعيل الاتصال وتحقيق أهدافه، وذلك لأن مهمة ناقل المعلومة الأول ليست مجرد حمل المعلومة للآخرين، وإنما التأثير عليهم في الرأي واتخاذ القرارات حيالها.

— أن العلاقة الاجتماعية الحميمة تؤدي دوراً مهماً في تفاعل الجمهور مع المعلومة وتبنيها.

— أن استخدام البراهين والحجج (كالشواهد الدينية من الآيات والأحاديث) يقود إلى زيادة مصداقية الرسالة وإقناع المتلقين بأهميتها.

وبناءً على هذا التصور فإن من مهام القائمين على صناعة الرسالة المراد إيصالها للجمهور عملية تحديد الأشخاص القادرين على حملها كما ينبغي، وإيصالها للآخرين من خلال قنوات الاتصال الشخصي.

ج — التأثير الاختياري: وهذا الشكل من أشكال التأثير هو امتداد للنوع الأول القائم على إشباع الرغبات والحاجات، إلا أنه يؤكد على أن هناك ثلاثة عوامل يمكن أن تحدد ماذا يختار الناس من الوسائل الإعلامية وبالتالي يمكن توظيفها لخدمة الرسالة، هذه العوامل هي:

- الاختلافات الفردية .
 - الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الأفراد.
 - وكذا علاقاتهم بالآخرين.
- إن مما قوّى هذا الاعتقاد أن التراكمات المعرفية في هذا الجانب جاءت لتؤكد أن هناك فئات معينة من الناس لا تقدم على اختيار وسيلة معينة من وسائل الإعلام فحسب وإنما تلجأ إلى تفسير ما تقدم بصورة مغايرة لتفسير البعض الآخر.

د — التأثير القائم على أسس التنشئة الاجتماعية والتعليم: فالأفراد في هذه الحالة يحرصون بصورة عامة على التقيد بالتعليمات والقيم والأعراف السائدة في المجتمع، ونادراً ما يخرجون في سلوكهم وتصرفاتهم عن تيار هذه القوى الاجتماعية لأن ذلك قد يعرضهم للوم والانتقاد.

• سمات إعلام العولمة

- 1- يشكل جزء من البنية الاتصالية الدولية التي مكانتها من تحقيق عولمتها وعولمة رسائلها ووسائلها ، فهو يمتد إلى أحد حقول التكنولوجيا الأكثر تطوراً في الوقت الراهن والمحتكر بشكل مباشر للشركات المعينة تصنيع وسائلها والتي تشكل نسبة 23% من قائمة الشركات المائة الأكبر في العالم .
- 2- يشكل جزء من البنية الاقتصادية و العالمية التي تفرض على الكل أن يعمل ضمن شروط السوق السائدة من صراعات ومنافسات وتكتلات وسعى متصل لتحقيق الربح للمؤسسات التي تحتكرها بحكم انتمائها إلى أكثر من وطن وعملها في أكثر من مجال بما في ذلك صناعة وتجارة السلاح.
- 3- لا يستند إلى فراغ فثم اتفاقيات دولية تدعمها منظمات وقرارات تتحدد استخدام شبكاتها توزيع طيفه وموجاته السمعية وأليافه البصرية وبثه المباشر وتعريفاتها الجمركية للصحف والمجلات والكتب والأشرطة والأسطوانات المدبلجة وأخير وليس آخر وسائله المتعددة .
- 4- يشكل جزء من البنية الثقافية للمجتمعات التي تنتجها وتوجهها وتتواجه بها ، ولهذا فأنها يسعى إلى نشر وشيوع ثقافة عالمية تعرف عند مصادرها بالانفتاح الثقافي وعند ملتقيها للغزو الثقافي.
- 5- لا يشكل نظام دولي متوازياً لأن كل مدخلاته ومراكز تشغيله وآليات التحكم فيها تأتي من شمال الكرة الأرضية، وهذا مما أدى إلى هيمنة الدول المتقدمة عليها في مقابل تبعية الدول النامية لها.

الفصل الخامس

التسويق و العلاقات العامة

التسويق و العلاقات العامة

تعريف التسويق

عبارة عن إعلان في الجريدة أو التلفزيون وقد يصل إلى عرض المنتج في المحلات أو السوبر ماركت لتجربته، كانت هذه هي فكرتي عن التسويق ولكني اكتشفت أنها تختلف تماما وفي رأيي هي فن، بحيث يمسك الشخص في يده الحقيقة واليد الأخرى الخيال والربط بينهم لتوفير منتج يرضى كلا الطرفين المستهلك والمنتج

تعريف الإدارة التسويقية

هي تحليل وتخطيط الخطط التسويقية وتنفيذها والتحكم بالبرنامج الذي صمم من أجل بناء واستمرار تبادل المنفعة مع المشتري المستهدف من أجل الوصول إلى الهدف الذي وضعته الشركة

بناء علاقة مربحة مع الزبون

إدارة الطلب يعني إدارة الزبائن وطلبات أي شركة إما أن تكون عن طريق زبائن جدد أو زبائن قدامى، نظرية التسويق القديمة تعتمد على التركيز على جذب زبائن جدد وإتمام عملية البيع أما اليوم فإن النظرية اختلفت، عدا عن تصميم استراتيجيات لجذب زبائن جدد، فإن الشركات الآن تتجه نحو بناء علاقات قوية مع الزبائن القدامى

لماذا على الشركة الإبقاء مع الزبائن القدامى؟

جفي الماضي تواجه الشركات اقتصاد متوسع وسوق مبتامي، وكان بإمكان الشركات ملء السوق بالزبائن الجدد دون الخوف من فقد الزبائن القدامى، أما اليوم فإن الشركات تواجه تغيرات جغرافية وبطء نمو الاقتصاد وزيادة دخول المنافسين في السوق وكل هذه العوامل تجعل من الصعب جذب زبائن جدد، بالإضافة إلى ذلك فإن تكاليف جذب زبائن جدد تتزايد وفي الحقيقة قد تصل التكاليف إلى خمسة أضعاف تكاليف إبقاء زبائن قدامى

للأسف أغلبية الشركات التي تعاملت معها تعتمد على النظرية الأولى دون أن يعرفوا، كيف؟ لو لاحظنا أن أغلبية الشركات الربحية تعتمد أو تعطى مندوب المبيعات نسبة من البيع ونظرا لتدهور الاقتصاد في معظم دول العالم العربي فإنهم بحاجة للكسب

السريع حتى لو اضطروا لتزييف الحقيقة أو إعطاء جزء من الحقيقة الكاملة عن المنتج مما يسهل من عملية البيع ولكن هل تعتقدون أن الزبون بعد أن يكتشف الحقيقة يود أن يرجع للشراء من هذه الشركة؟ لا اعتقد أن النفس البشرية تميل إلى الرجوع لشخص قام بغشها وفي نفس الوقت لديها حرية الاختيار للذهاب لشراء منتج منافس

وليس فقط هذا قد يبيع المندوب أو صاحب الخدمة المنتج بشكل عالي الجودة ولكن هناك نقطة مهمة وهي المتابعة، أي بعد الشراء يقوم المندوب بالاتصال بالزبون للتأكد أن كل شيء يسير بانتظام وأن المنتج لاقى رضي الزبون.

في هذه الحالة يكون المندوب حقق هدفين باتصاله الأول التأكيد على الزبون بأنهم يهتمون به وبهذا يجذبونه ويبنون علاقة معه، والهدف الثاني هو معرفة إذا هناك أجزاء لم ترضى الزبون بالتالي تتسنى لهم الفرصة في تطوير المنتج ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هل توجد متابعة في الدول العربية، شخصيا لم أجد أي مندوب يتصل ليتأكد من أنني راضي عن المنتج بل بالعكس وجدت مندوب يقول لي ماذا أفعل اشتريت ودفعت وهذا هو حظك.

مثال أخر على ذلك، يسمع الأغلبية من الناس وقد يتعرضون لهذه التجربة وهي تصليح السيارة، قد لا يعمل الميكانيكي بضمير وخصوصا لو كنت زبون جديد لديه فقط من دافع الربح وفي اعتقاده أنك سترجع إليه، بعض الناس قد يرجعوا مرارا وتكرارا وبحسن النية، ولكن لو اكتشفت أمره وأمر استغلاله لك هل ستعود له؟ بالطبع لا ستحاول جاهدا البحث عن ميكانيكي آخر إلا إذا كنت من النوع الذي يحب استغلال الآخرين لك.

بالتأكيد سيخسر كزبون دائم له ولقد غاب عن باله وهذا الذي لا يعرفه الكثيرين الكلمة المنتشرة **word of mouth** وهي نوع من الإعلان ولكن عن طريق الناس دون تدخل الشركة أي تخبر أصدقائك وأهلك ومعارفك عن الخدمة، ويكون محظوظ الذي أسدى خدمة في منتهى الجودة بالتالي الكل سيتحدث عنه وسيكون له زبائن قدامى وزبائن جدد دون الخوف من منافسه أو تدهور الاقتصاد. ومثال قريب ونسمعه من زوجات البيوت وهو السباك ~

طرق الترويج

هناك طرق كثيرة للترويج وكل طريقة لها كتاب كامل أو بالأحرى كتب متعددة ومن أهم الطرق ما يلي

1. منشورات (Marketing Collaterals)

قد تنتج وتوزع بعض المواد التالية ولكن تأكد من توفر جميع المعلومات المفيدة وفي نفس الوقت المختصرة عن المنتج ومنها

- بروشورات.
- رسائل إخبارية.
- نشرات إعلانية.
- ملصقات.

2. أنشطة ترويجية

الرعاية الرسمية لنشاط أو لحدث. مثال على ذلك، رعاية بعض البنوك أو شركات المشروبات الغازية لمباريات كرة القدم

- المشاركة في أنشطة اجتماعية
- الاشتراك في معارض
- هدايا مجانية مثل أقلام أو ميدالية
- كوبونات وعينات مجانية
- عقد مسابقات

3. التحدث للجمهور والمشاركة في المؤتمرات

التحدث في المؤتمرات أمام الجمهور يعطى انطباع بأنك أنت وشركتك في القيادة في هذا المجال، وقد يزيد من المبيعات

4. مطبوعات:

مثل الرسائل الإخبارية والكتب والجرائد التجارية

5. الإعلانات:

- الإعلان في جريدة أو مجلة
 - إيميل مباشر.
 - إعلانات خارجية مثل لوحات الإعلان أو الإعلانات على الحافلات.
 - إعلان إذاعي أو تلفزيوني.
- لقد تبين أن أغلب الإعلانات التجارية تميل إلى استخدام قيم ليست في ديننا ولا عاداتنا ومنها الكذب والغش والأغراء والكثير من الصفات السيئة والتي بدورها أثرت على الأفراد بشكل عام والأطفال بشكل خاص، فكم مناشاهد دعاية يقوم بها الطفل بالكذب على والديه ويقوم أحد الوالدين بالتستر عليه ومساعدته بالكذب؟ هناك العديد منها.
- وكم من رجل تلذذ برؤية أمراه تعلن عن منتج بشكل مفرى وبعدها نظر إلى زوجته باحتقار أو أهانها وقارن بينها وبين العارضة إلى متى يتم الترويج عن منتج باستخدام أساليب ملتوية وللأسف باتت ناجحة؟ أنا متأكدة لو أن المنتج للسلعة راعى الله والدين والعادات والتقاليد عند اختيار الإعلان والموافقة عليه، سينجح نجاح باهر
- جج نقطة أخيره وهى الاطاله، فلقد بينت الدراسة انه كلما كان الإعلان بسيط ومدته قصيرة كلما كان ناجح ولكن للأسف في عالمنا العربي نجد أن أغلب الإعلانات تحولت إلى فيلم سنمائي ممل.

المكان أو التوزيع (Place)

إن قنوات التوزيع ومسالك التوزيع تعتبر العنصر الرابع للمزيج التسويقي. وسياساتها هي اختيار أفضل منافذ التوزيع القادرة على إيصال المنتج للشريحة المستهدفة~

الأسباب الأساسية لتغير السوق

١- أولاً: عامل الإسكان

يجب أن يتابع رجال التسويق المناطق التي يزيد فيها عدد الإسكان بشكل ظاهر مع حساب نسبة الزيادة المستقبلية، والمناطق التي يقل فيها السكان سنة بعد أخرى، والمناطق التي يثبت فيها عدد السكان

٢- ثانياً: عوامل الدخل

الكثير مما يحدث من تغير في السوق يرجع إلى التغير في حجم الدخل وتوزيع هذا الدخل، وتوفير القوة الشرائية في يد المستهلك تعتبر شرطاً أساسياً لكي يتحول من مستهلك محتمل إلى مستهلك فعلي

٣- ثالثاً: الأسرة والسوق المتغير

ثمة تغيرات حدثت في الوحدات الأسرية في السنوات الأخيرة أحدثت الكثير من التغير في السوق

- لقد تغير مكان المرأة داخل الأسرة في السنوات الأخيرة مما كان له أثر واضح على سوق السلعة الاستهلاكية
- هذا علاوة على زيادة نسبة المرأة العاملة مما أحدث تغيراً في هيكل الإنفاق والبنود التي يتجه إليها هذا الإنفاق
- ولقد غير نزول المرأة إلى العمل أيضاً من العادات الشرائية حيث يتسع الوقت أساساً للقيام بالتسوق مرات عديدة في الأسبوع
- كما أن الزيارات الجماعية التي تجمع الرجل والمرأة، للمراكز التجارية ستؤدي حتماً إلى زيادة الإنفاق في كل زيارة كما يحدث لو ذهب كل منها فرادى

٤- رابعاً: المجتمع

من الظواهر الجديدة زيادة نسبة الشراء على الحساب، والكثير من الناس يستفيدون من هذه التسهيلات في شراء السلع الغالية الثمن مثل السيارات والأجهزة الكهربائية، ولقد اتجه المنتجون والبائعون إلى التوسع في منح الائتمان لترويج مبيعاتهم وتسهيل عملية الشراء، وتظهر الآن الكثير من الإعلانات مؤكدة على هذه التسهيلات

القطاعات السوقية

هو تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة من المستهلكين، ويمكن النظر إلى كل قطاع على أنه هدف تسويقي يجب تحقيقه عن طريق المزيج التسويقي من هو العميل المستهدف، هم مجموعة الأفراد أو المؤسسات تتوفر فيهم الشروط الآتية:

1. لديهم الرغبة في الشراء (أو الاحتياج). لديهم القدرة علي دفع ثمنها
 2. تتوفر لهم القدرة علي اتخاذ القرار
- وعلى المستثمر عدم إهدار موارده أو وقته مع العميل غير المناسب، وفي بعض الأحيان يكون عليه التعامل مع أكثر من طرف في نفس الصفقة حيث يكون من يحدد الاحتياج مختلفا عن من يده اتخاذ القرار النهائي
- كيف تنافس منتجات الآخرين؟

1. حاول أن تكون مختلفا.
2. أدخل تحسينات علي ما يقدمه الآخرون.
3. ابتكر أفكار جديدة.

📌 أولاً: حاول أن تكون مختلفا:

البديل الوحيد للدخول في صراع المنافسة هو تقديم شئ مختلف عما يقدمه الآخرون، بحيث يشتري منك العميل، بحيث تستقطب شريحة من السوق تستهدف هذا الاختلاف

وهذا يعني أن السلعة أو الخدمة التي تقدمها يجب أن تكتسب صفة فريدة، ويجب أن تعرفها أنت و تعرفها لعملائك، ويجب ألا يكون هذا التميز قائما علي الغش، لأن العميل ذكي، وسيعرف ذلك إن آجلا أو عاجلا

📌 ثانياً: أدخل تحسينات علي ما يقدمه الآخرون:

يعتبر هذا مدخلاً بديلاً عن ابتكار أفكار جديدة، فمثلا ماكينة الخياطة سبنجر لم تبتكر الماكينة، و لكنها أضافت اليها تطوير الحركة الميكانيكية بالرجل بدلاً من اليد، كذلك قام مضرب الأرز ببني مزار من ادخال عبوة الخمسة

كيلوجرامات، و بعد أن لاحظ أنها سهلة الفتح قام بابتكار وضع الخمسة كيلو جرامات داخل كيسين كل كيس 2.5 كيلوجرام ثم تغليفهم داخل كيس واحد

ثالثاً: ابتكر أفكار جديدة:

تعتبر شركة الميزة مثلاً للابتكار حيث تقوم بشراء براءات الاختراع ثم تصنعها بكميات صغيرة وتقوم بتسويقها من خلال نظام خاص و مبتكر للتسويق، كذلك ابتكرت شركة برسيل جلا لمشكلة تغير الألوان بعد تكرار الغسيل مما زاد الطلب على منتجاتها.

التميز في خدمة العميل كيف تتميز في تقديم الخدمة

من أهم الوصايا للتميز في خدمة العميل والمحافظة عليه ما يلي:

1. العميل هو الشخص الأكثر أهمية في مؤسستك
2. لا يعتمد العميل عليك ، بل أنت تعتمد على العميل ، وأنت تعمل لديه
3. لا يشكل العميل مصدراً للإزعاج لك ، إن العميل هو هدف عملك يطوقك العميل بفضله عندما يزورك في المؤسسة أو يتصل بك إنك لا تتفضل عليه بتقديم الخدمة له
4. يشكل العميل جزءاً من عملك ، مثله مثل أي شيء آخر في ذلك مخزونك من المنتجات وموظفيك ومكان عملك ، وإذا قمت ببيع مؤسستك فإن العملاء يذهبون معها
5. ليس العميل مجرد عدد إحصائي جامد ، إن العميل شخص لديه
6. مشاعرهم وعواطفه مثلك تماماً ، لذا عامل العميل بصورة أفضل مما تود أن تعامل به
7. إن العميل ليس هو الشخص الذي يحسن أن تتجادل معه
8. واجبك الوظيفي يحتم عليك أن تعمل على إشباع حاجات ورغبات وتوقعات عملائك ، وأن تعمل بقدر المستطاع على إزالة مخاوفهم وأسباب شكواهم
9. يستحق العميل أعلى قدر من الانتباه والمعاملة المهنية المهذبة التي يمكنك أن تقدمها له

10. العميل هو شريان الحياة الرئيس في عملك ، تذكر دائماً أنه دون عملاء لن يكون لك عمل ، فأنت تعمل من أجل العميل

مهارات الاقناع

• مفهوم الإقناع

هو عملية تحويل أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف، ويقوم المرسل أو المتحدث بمهمة الإقناع أما المستهدف أو المستقبل فهو القائم بعملية الإقناع و تحتاج عملية الإقناع ليس الى مهارة القائم بالحديث و المسئول عن الإقناع فقط و لكن ايضا الى وجود بعض الاستعداد لدى المستهدف، او مساعدته على خلق هذا الاستعداد لديه .

• العوامل المؤثرة علي عملية الإقناع

1. التعرض الاختياري للإقناع
2. تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد
3. تأثير قيادات الرأي

أولاً: التعرض الاختياري للإقناع:

تتطلب عملية الإقناع أن يكون تعرض الفرد للرسالة اختيارياً دون ممارسة ضغوط عليية .

إن ممارسة الضغوط بهدف الإقناع تؤدي الي استثارة عوامل الرفض الداخلي لمضمون الرسالة، مما يصعب مهمة القائم بالإقناع، ولهذا يجب علي للقائم بالإقناع أن يركز على مساعدته علي التهيئة الذاتية للإقناع

ثانياً: تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:

تقوم الجماعة الاساسية التي ينتمي اليها المستهدفون او حتى التي او يرغبون في الانضمام اليها بدور قوى في التأثير على عملية الإقناع لديهم، ويمكن للقائم بالإقناع استخدام هذا الدور في التأثير علي المتلقي عن طريق ضرب الأمثلة الملائمة، واستغلال اقناع أحد أفراد الجماعة في توجيه رأي الفئة المستهدفة بالرسالة

ثالثاً: تأثير قيادات الرأي:

قيادات الرأي هم الأفراد ذو التأثير الذين يساعدون الآخرين ويقدمون لهم النصيحة، و يتأثريهم الأفراد أحيانا أكثر من تأثرهم بوسائل الاتصال او الاعلام يعمل قادة الرأي دورا هاما في تغيير اتجاهات الأفراد، ويمكن للمثائم بالإقناع أيضا استخدام هذا الدور في التأثير علي المتلقي

• الاستراتيجيات المختلفة للإقناع

- الإعتماد على العاطفة او المنطق في الاستمالة.
- الإعتماد على درجة من التخويف لتحقيق الاستمالة.
- البدء بالاحتياجات و الاتجاهات الموجودة لدي المتلقي.
- عرض وتحليل الآراء المتباينة للموضوع
- ربط المضمون بالمصدر أو المرجع.
- درجة الوضوح و الغموض في الرسالة.
- الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة.

• التأثير المتراكم والتكرار

1. الاعتماد على العاطفة او المنطق في الاستمالة:

واقع الامر يظهر انه ليس هناك قاعدة ثابتة نستطيع ان نؤكد انه يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال، الا ان درجة تأثير الاستمالة العاطفية تزيد عند اقناع المستهدفين بالرسالة منطقيا حيث تعتمد في هذه الحالة على استمالة دوافع الفرد الى حد ما. وليس امامنا من الطريق لتحديد مدى استخدام الاستمالات العاطفية او المنطقية الا بدراسة الاختلافات الفردية للمستهدفين، و عندما تكون هناك خبرة سابقة بين المرسل و المستهدفين فان ذلك سوف يساعد على امكانية التعرف على كل فرد على حدة او كل مجموعة صغيرة و الاسلوب المناسب للاستخدام معها

2. الاعتماد على درجة من التخويف لتحقيق الاستمالة:

تؤكد التجارب ان نسبة كبيرة من المجموعات التي تتعرض لدرجة معتدلة من التخويف تتأثر بالنصائح التي تستمع اليها و تقل هذه النسبة كلما زادت درجة التخويف .

فالرسالة التي تعمل على إثارة الخوف يقل تأثيرها كلما زادت درجة أو قدر التخوف فيها .
و يرجع السبب في ذلك الى ان المستهدفين بالرسالة ترتفع درجة توترهم نتيجة للتخويف
الشديد ، و يؤدي ذلك الى التقليل من شأن التهديد أو أهميته او قد يؤدي الى الابتعاد عن
الرسالة بدلا من التعلم منها او التفكير في مضمونها .

3. البدء بالاحتياجات والاتجاهات الموجودة لدى المتلقي:

المتحدث الذي يخاطب المستهدفين باحتياجاتهم و يساعدهم في تحديد الاساليب
التي تحققها تكون لديه فرصة اكبر في اقناعهم بدلا من ان يعمل على خلق احتياجات
جديدة لهم ، ويكون الحديث او الرسالة اكثر فاعلية في اقناع المستهدفين عندما يبدو
لهم انه وسيلة لتحقيق هدف كان لديه بالفعل .

فاقناع اي فرد للقيام بعمل معين يجب ان ينطلق من احساس الفرد بأن هذا العمل
وسيلة لتحقيق هدف كان لديه من قبل او بدا التفكير فيه من قبل على الاقل

4. عرض وتحليل الآراء المتباينة للموضوع:

يؤدي عرض الجانب و المؤيد لرأي المستهدفين الى تدعيم رأيهم و التفاعل مع
المتحدث العادي ، لأن الرسالة التي تعرض جانبا واحدا من الموضوع تكون قادرة على اقناع
الافراد و دفعهم الى تبني وجهة النظر المعروضة عندما تم التأكيد عليها من جانب
المستهدفين .

وقد أثبتت التجارب بشكل عام فاعلية تقديم الرأي المؤيد و المعارض معا بالنسبة
للأفراد الخبير. فعندما يقوم المتحدث بعرض وجهتي النظر بحياد يمكن ان يكون التأثير
والإقناع اقوى و يصبح لدى المستقبل لوجهة النظر درجة اعلى من المناعة من وجهات
النظر المضادة بعد ذلك

5. ربط المضمون بالمصدر أو المرجع:

يقوم المرسل او المتحدث في بعض الاحيان بنسب المعلومات او الآراء التي يقولها
لمصادر معينة أو مراجع ، و يلاحظ ان المستهدفين بعد فترة من الزمن سوف يتذكرون
المضمون دون ان يتذكروا المصدر و ذلك باستثناء المصادر الدينية المختلفة مثل الكتب
السموية والاحاديث الدينية ~

و المصادر التى يعتبرها المستهدفون ثابتة وصادقة تسهل من عملية الاقناع فى حين ان المصادر الاخرى سوف تؤدى الى نظرة سلبية قد تشكل مانعا امامهم للاقناع
6. درجة الوضوح و الغموض فى الرسالة:

تمثل درجة الوضوح فى الرسالة اهمية كبيرة فى اقناع المستهدفين، فكلما كانت الرسالة واضحة و لاتحتاج لجهد فى تفسيرها و استخلاص النتائج اصبحت اكثر اقناعا

إلا أن الوضوح فى الهدف من الرسالة المعروضة قد يعطي الفرصة لاتجاهات المستقبلين ان تنشط فى مقاومة تلك الرسالة، فى حين ان الهدف الضمني يترك للمستهدف الفرصة لكي يعمل ذهنه ويستنتج الهدف بغير أن يشعر بالتوجيه نحو الهدف
7. الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة:

إذا قدم المتحدث فى رسالته حججا متناقضة فالحجج القوية اكثر تأثير على المستمعين ولذلك يفضل البدء بالحجج القوية ثم المساعدة ثم الأقل تأثير .
وإثارة الاحتياجات أولا ثم تقديم الرسالة التى تشبع تلك الاحتياجات تكون أكثر تأثيرا من تقديم المحتوى المقنع أولاً، و على المتحدث بعد ذلك ان يقدم الحجج المؤيدة أولاً حيث ان ذلك سيقوى موقفه و يستعد لرفض الحجج المعارضة التى سوف تاتي بعد الاقناع بالحجج المؤيدة

8. التأثير المتراكم والتكرار:

التكرار من العوامل التى تساعد على الاقناع و يمكن ان يؤدي تكرار الرأي او الرسالة الى تعديل الاتجاهات العامة نحو أى قضية او موضوع، الا ان التكرار فى بعض الاحيان قد يسبب الضيق و الملل و يتطلب ذلك ان يكون التكرار مع التنويع، وقد اتضح ان الافراد المستهدفين الذين عرض عليهم اكثر من سبب او مبرر واحد اكثر استعدادا للاقناع من الذين عرض عليهم مبرر واحد او سبب واحد .

الفصل السادس

إدارة الالتزام والعلاقات العامة

إدارة الازمات والعلاقات العامة

تعريف الأزمة

عبارة عن مجموعة من المشاكل تفاقم وتعاظمت وتكاثفت وتأزمت مما كون شكل جديدا يسمى بالأزمة، والأزمة في بدايتها تبدو وكأنها مشكله صغيره تتفاقم إذا لم نواجهها بالحل السريع الفوري والجذري ببتها من جذورها وإلا ستتبت من جديد .

او هي عبارة عن خلل في النظام الإقتصادي نشأ عن دروب أو سقوط لأحدى هياكل النظام أو فشل في أحد الدعائم المكونه للنظام أو تضارب المصالح الإقتصادية او هو تغير سلوك واتجاهات الأفراد ونمط الإستهلاك فمثلا يؤثر على مجالات دون الأخرى او هو القوانين المنظمة للتجارة العالمية الدولية مثل بعض الإتفاقات الدولية والتكتلات الإقتصادية قد تؤثر على إقتصاديات الدول النامية.

مفهوم إدارة الإزمات

هي المحافظة على الاصول وممتلكات المنظمة، وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات، كذلك المحافظة على الافراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، والعمل على تجنب المخاطر المحتملة او تخفيف اثرها على المنظمة، في حالة عدم التمكن من تجنبها بالكامل، وهذا ينطبق ايضاً على الدولة وإداراتها

اسباب الازمات

إنخفاض حجم مبيعاتها مما أدى إلى تصفية نشاطها والتوقف كلياً أو جزئياً وذلك نتيجة لإحد الأسباب التي قد نعتقدها تافهه في وجهة نظرنا

1. شكوى بسيطه من سوء معاملة من أحد الزملاء أو المديرين .
2. ضجر أحد العاملين أثناء معاملة الزبون.
3. شكوى من أحد العملاء من رداءه المنتج
4. ضغوط نفسيه أو ضغوط عمل أدت إلى نسيان موظف المخازن وضع كتيب
5. الإرشادات للمنتج بداخل المنتج
6. التأخر في تسليم أحد أوامر البيع لتأخر أحد موظفي الشركه.

7. خصم تعسفي من قبل أحد المشرفين ل أحد العمل مما أدى إلى تمرد العمال وعمل
8. إضراب وقت الزروه مما أدى إلى إلغاء كثير من التعاقدات.
9. سوء الخدمة ما بعد البيع وعدم وجود دعم فني كاف. .
10. عدم تصميم هيكل إداري فعال ودوره مستنديه مما يؤخر العمل في إستلام المنتج أو طول فتره الإجراءات مما يعاب على شركات القطاع العام ويسبب خسائرها الفادحة الإنطباع السيئ الذي يأخذه العميل عن المنظمه أو المنشاء.

فريق ادارة الإزمات

يتفق الباحثون والمختصون ان اية ازمة تتطلب فريق عمل لادارتها ، ولا بد ان يمثل اعلى سلطة ، لان الازمة تتطلب ردود فعل غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت احياناً ، وضغوط الموقف ، وطريقة فريق العمل اكثر الطرق شيوعاً واستخدماً للتعامل مع الازمات ، ولا بد ان يضم الفريق عدداً من الخبراء في مجال اختصاص الازمة وفي المجالات المختلفة الاخرى التي لها علاقة بالازمة ، والمثل الحي في العراق الان يتجسد بخطة فرض القانون كقاعدة لحل الإزمة التي يعيشها العراق ، فهناك فريق سياسي ، وآخر عسكري ، وثالث للخدمات وآخر للتحشيد الشعبي

ان المفهوم الياباني في معالجة الازمة يقوم على اساس ان الاشخاص الاقربين للازمة هم الاقدر على حلها او توفير الحل المناسب لها ، وعليه نرى معظم الشركات اليابانية ونظام الدولة يتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات ، كما انها تفضل استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الازمات ، ويطلق على هذا النوع من الاجتماعات بحلقات الجودة ، والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الازمات والمشاكل وكيفية تحليلها

التخطيط

ويعتبر التخطيط متطلباً أساسياً في عملية ادارة الإزمة ، فغياب القاعدة التنظيمية للتخطيط لا يمكن مواجهة الازمات ، وبالتالي تنهي الإزمة نفسها بالطريقة التي تريدها هي او القائمون بها لا بالطريقة التي تنتهي بشكل قانوني وبدون خسائر جسيمة للطرفين

ان الفن الصعب هو عندما يحدث مالا تتوقعه ان جييري سيكييتش لخص اهمية تخطيط ادارة الازمات في كتابه (كافة المخاطر) حين كتب: لاتختبراية ادارة اختباراً جيداً إلا في مواقف الازمات فيجب على القيادة التوجه مباشرة الى العاملين في مؤسساتهم وتقديم خطة الازمات لهم طالبة دعم كل فرد منهم وعليها ان تدرب العاملين معها لاختبار واقعية الحلول الموضوعة بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الازمات باعتبارها احد مواقف العمل الاعتيادية ولايركزون على الازمة ذاتها

التنبؤ الوقائي

وفي عملية ادارة الازمة لا بد من تبني التنبؤ الوقائي من خلال ادارة سباقه تعتمد الفكر التنبئي الانذاري لتفادي حدوث ازمة مبكراً، وذلك عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادرة والابتكار وتدريب العاملين عليها، لا ان ننتظر وقوع الازمة المتوقعة وتركها حتى تحدث لايجاد الحلول، او الانغماس بدراسة حلها بعد فوات الاوان.

هناك ازمات عديدة متوقعة في الوضع الحالي لا بد من دراستها بشكل واقعي وعلمي وحقيقي من قبل المعنيين "باحثين، متخصصين، سياسيين، رجال دين" للوصول الى قواعد او اسس عمل لحلها لا ان ننتظر انفجارها او حدوثها.

فالفرق شاسع بين الادارة السباقه المبادرة التي تعتمد الحوار والمفاوضات ووضع التخطيط والحلول للاحتقانات والمشاكل التي قد نراها صغيرة وغير معقدة، لكنها قد تصبح كبيرة ومعقدة ولا تحل في وقت آخر، فالوقاية خير من العلاج

خصائص الازمات الإدارية

1. المفاجئة العنيفة والشديدة لدرجة انها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الافراد والمنظمات التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها واسبابها
2. عدم التأكد وعدم توفر المعلومات مما يسبب الاخطاء في اتخاذ القرارات وبالتالي تفاقم وتدهور الاوضاع
3. غالباً ما يصاحبها امراضا سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة

4. وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية تشكل في مجموعها

ضغطاً ازموياً على الجهاز الإداري

5. ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (اصحاب المصالح) مايفاقم، من شدة الازمة

خطوات إدارة الأزمات

1. تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها:

وتشمل ما هي الأزمة ، وما أسبابها ، وكيف تشخصها.

2. تحديد الأهداف (لماذا تدير الأزمة):

وتشمل ما هي أهدافك ، وكيف تحددتها.

3. الحد من تفاقم الأزمة.

4. تحديد البدائل الممكنة:

كيف تولد البدائل ، وكيف تتغلب على الأقفال الذهنية .

5. اختيار أفضل البدائل:

وتشمل كيف تقيم البدائل لاختيار أفضلها .

أولاً : تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها :

في هذه الخطوة يجب تحديد الأزمة بدقة وهنا يجب أن نفرق بين "الأزمة الظاهرية" و "الأزمة الحقيقية" فالأولى قد يفتعلها الخصم من أجل المناورة وكشف بعض الأوراق بل ربما من أجل استنزاف الموارد وإنهاك القوى .

انتبه، فبعض الأزمات أو أغلبها تبث إشارات معينة تحمل في طياتها تحذيراً من انفجارها كالكتابة على جدران المنظمة والتي قد تشير إلى غضب البعض ، وكزيادة أعطال الآلات والتي قد تكون بسبب تأزم مبدئي مع بعض العمال ، ويتسبب بعض المديرين في حجب تلك الإشارات عبر "إيمانهم الفج" بأهمية "التفاوض الساذج" فيقاومون السودايين و "أخبارهم المقرفة" .

وليست تقف حساسية المبدع تجاه الأزمات عند اكتشافها فحسب، بل تتجاوز إلى فهم لغة إشارات الأزمة والتي تحمله على تجاوز الكثير من الأزمات وذلك بالحيلولة

دون وقوعها أصلاً وهذا ما حدا بالبعض إلى اعتبار الإشارات أولى مراحل في إدارة الأزمات

كيف تشخص الأزمة

الأزمة في حقيقتها ليست أكثر من مرض خطير هاجم جسداً فوجده منهك القوى ضعيف المقاومة، ومن ثم كان بدهياً القول بأن التشخيص السليم للأزمة هو بداية الاهتمام للأسلوب الأمثل للتعامل معها.

والتشخيص السليم هو ثمرة لغرس :

- بذرته الإمام بإدارة الأزمات .
- وسقية الخبرة والممارسة .
- وساقه إدراك ملابسات الأزمة وحيثياتها .
- أوراقه المعلومات ذات الصلة بالأزمة .

إذاً وبكل يسر ممكن تشكيل معادلة تشخيص الأزمة كما يلي :

التشخيص = إلمام إداري + خبرة عملية + إدراك واقعي + معلومات مساندة

وبعد استيعابنا لهذه المعادلة يمكنناولوج إلى مناهج التشخيص، والتي يمكن

تلخيصها عبر ما يسمى بـ (المنهج الشامل) الذي يقوم على المحاور التالية :

استقراء تاريخ الأزمة وتصنيفه إلى مراحل متعاقبة (المنهج التاريخي) مع وصف كل مرحلة وتحليل العوامل الأسباب التي أثرت فيها والنتائج المترتبة عليها (المنهج الوصفي التحليلي)، ويفيد الاستقراء التاريخي للأزمة في الوقوف على المشاكل المشابهة وذلك للاستفادة من كيفية مواجهتها إلا أنه مع ذلك يجب التأكيد على ضرورة الإيمان بأنه ليس ثمة أزمستان أو مشكلتان في الوجود تتشابهان من كافة الوجوه ، وذلك من أجل الانعتاق من إसार الجمود الفكري صوب رحابة التفكير الإبداعي .

عند وصف وتحليل المراحل التاريخية للأزمة يمكن تفكيك الأزمة إلى الأجزاء المنطقية التي تفاعلت على نحو معين أدى إلى حدوثها، وهذا التفكيك يعرف (بمنهج النظم) أي أننا ننظر إلى الأزمة كنظام والنظام كما هو معلوم يتكون من :-

- مدخلات .

- عملية تشغيل .

- مخرجات .

الخطوات يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة

1. تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات .
2. تخطيط الوقت أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات .
3. الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل.
4. الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشغال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبقة.
5. حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة .
6. تقبل التغيير وقت الأزمات .
7. العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها .

أساليب حل الأزمات والتعامل معها

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لاتزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية.

❖ أولاً: الطرق التقليدية، وأهم هذه الطرق

(I) إنكار الأزمة

حيث تتم ممارسة تعميم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وإن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك .

كبت الازمة وتعني تأجيل ظهور الازمة ، وهونوع من التعامل المباشر مع الازمة بقصد تدميرها آخماد الازمة وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الانسانية

بجس الازمة اي بالتقليل من شأن الازمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الازمة ولكن باعتبارها ازمة غير هامة بتفيس الازمة وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير الى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار تفريغ الازمة وحسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة امام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الازمة ليتحول الى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل

أ. مرحلة الصدام:

او مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للازمة لمعرفة مدى قوة الازمة ومدى تماسك القوى التي انشأتها

ب. مرحلة وضع البدائل:

وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الاهداف البديلة لكل اتجاه او فرقة انبثقت عن الصدام ، وهذه العملية تشبه الى حد ما لعبة البليارد

ج. مرحلة التفاوض مع اصحاب كل فرع او بديل

اي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف اصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع اصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من اصحاب الفرع الاخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض.

عزل قوى الازمة

يقوم مدير الازمات برصد وتحديد القوى الصانعة للازمة وعزلها عن مسار الازمة وعن مؤيديها وذلك من اجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها او القضاء عليها

❖ ثانياً: الطرق غير التقليدية

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق ما يلي:

(1) طريق فرق العمل

وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي، حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل و تحديد التصرف المطلوب مع كل عامل

وهذه الطرق إما أن تكون مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الالتزامات وأوقات الطوارئ.

(2) طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الالتزامات

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الالتزام فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الإزمة، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث ازمة في المواد الخام أو نقص في السيولة

طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الالتزامات وهي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الإزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الإزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي

(3) طريقة الاحتواء:

أي محاصرة الإزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الالتزامات المالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الإزمات،

(4) طريقة تصعيد الإزمة

وتستخدم عندما تكون الإزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الإزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، الى تصعيد الإزمة لفك هذا التكتل و تقليل ضغط الإزمة

(5) طريقة تفريغ الإزمة من مضمونها

وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا او اجتماعيا او دينيا او اقتصاديا او ثقافيا او اداريا وغيرها ، ومهمة المدير هي افقاد الازمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الازموية ومن طرقها الشائعة هي:

- أ. التحالفات المؤقتة
- ب. الاعتراف الجزئي بالإزمة ثم انكارها
- ج. تزعم الضغط الازموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي
- د. طريقة تفتيت الإزمات

وهي الافضل اذا كانت الازمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الازمة ، لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الازمة وتحديد اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال ايجاد زعامات مفتعلة وايجاد مكاسب لهذه الإتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الازموية ، وهكذا تتحول الازمة الكبرى الى ازمات صغيرة مفتتة

(6) طريقة تدمير الازمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل

جوهي من اصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الازمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) او الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الازمة على النحو التالي:

- أ. ضرب الازمة بشدة من جوانبها الضعيفة
- ب. استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للازمة .
- ج. تصفية العناصر القائدة للازمة
- د. ايجاد قادة جدد اكثر تفهما

(7) طريقة الوفرة الوهمية

وهي تستخدم الأسلوب النفسي للبتغطية على الإلزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعى متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الإلزمة ولو مؤقتا احتواء وتحويل مسار الإلزمة:

وتستخدم مع الإلزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها، وهنا يتم تحويل الإلزمة الى مسارات بديلة ويتم احتواء الإلزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة أضرارها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي الى التقليل من أضرارها

أما إذا كانت الإلزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب

التالية:

- أ. أسلوب الخيارات البضاغة: مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر
- ب. الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف ببدء الرغبة في تخفيف الإلزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف
- ج. الخيارات التسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين، أي التفاوض مع استخدام القوة ختاماً فإن ما قدمنا يمكن أن يصلح دليلاً يسلط الضوء على حد ما على مفاصل الإلزمة بخاصة الإدارية أو السياسية منها ، الأمر الذي يؤدي إذا ما تم التعاطي مع أبرز مفرداته إيجابياً من قبل صناع القرار إلى وضع تصور أولي لحل الإلزمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الآخر ، سيما وأن سلسلة الإلزمات في البلاد يبدو أنها مرشحة للتوسع من حيث المدى والنوع مع الأخذ بنظر الاعتبار، ملفات لم تزل تنتظر الحسم السياسي وأخرى في طور التشكل أو الاستفحال

دور العلاقات العامة في علاج الإلزمة

يشمل دور العلاقات العامة في وضع الخطط للطوارئ، وقد المؤتمرات الصحفية وحضور الاجتماعات، وعند حدوث أي طارئ هنالك خطة للطوارئ يجب اتباعها

تعليماتها ، وتتضمن معلومات عن اسماء وعناوين وارقام هواتف الاشخاص وتفاصيل الاجراءات الواجب اتباعها عند حدوث الازمة ، وتشمل ايضاً :-

- 1) الاتصال بمدير الحماية والامن .
- 2) استدعاء الطبيب المختص .
- 3) اتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجة الازمة اولاً باول.
- 4) عقد اجتماع فوري للجنة الطوارئ لبحث الازمة.
- 5) قيام مدير العلاقات العامة بالاتصال بوسائل الاعلام حتى يبلغهم بتفاصيل الحادث.

فريق المعالجة للازمة

يتكون فريق المعالجة للازمة من ما يلي:-

- أ. رئيس الفريق.
- ب. ممثل عن دائرة الانتاج.
- ج. ممثل عن دائرة التسويق.
- د. مسؤول عن دائرة الامن والسلامة.
- هـ. ممثل عن الدائرة القانونية.

وعند وقوع اي حادث فإن الفريق يتشكل لممارسة مهامه بحيث يؤدي كل عضو مهمتهم التي يكلفون بها مع التنسيق مع الاخرين بهدف منع التضارب بين الاعضاء ، وهنا صدق المعلومة وعدم اغفائها مهم جداً ، لان الحقائق سوف تكشف مصادر المعلومات الاخرى كمراكز الشرطة والدفاع المدني والمستشفيات.

مراحل الازمة وادارتها

تقسم مراحل الازمة ومن ثم ادارتها الى:

1) مرحلة الصدمة

وهو ذلك الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض ويؤدي الى الارباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري وهي مرحلة تتناسب عكسياً مع مدى معرفة وادراك الانسان.

(2) مرحلة التراجع

تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الصدمة، وتبدأ بوادر الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد ويصاحب ذلك أعراض منها زيادة حجم الأعمال التي لا جدوى منها (الأعمال الفوضوية).

(3) مرحلة الاعتراف

وهنا تتجلى عقلانية التفكير فيما بعد امتصاص الصدمة حيث تبدأ عملية ادراك واسعة ومراجعة للآزمة بغية تفكيكها

(4) مرحلة التأقلم

حيث يتم استخدام استراتيجيات معينة بالإضافة إلى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار الآزمة، وما لم يتم التعامل بذكاء وحذر في هذه المرحلة فإن الأمور سوف تتجه إلى بخط بياني نحو الكارثة، وقد أطلقت على هذه المرحلة تسميات أخرى من أبرزها، مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة اكتشاف إشارات الخطر، وهي بهذا المعنى أولى خطوات إدارة الآزمة تليها مجموعة أساليب وقائية وسيناريوهات معينة تتابع أحداث الآزمة وتحدد لكل فرد في فريق الآزمة، دوره بمنتهى الوضوح.

وتهيئ وسائل عمل تحد من الأضرار وتمنعها من الانتشار وإلى هنا نكون قد وصلنا إلى المرحلة التالية من مراحل إدارة الآزمة ألا وهي مرحلة استعادة النشاط وتشتمل على إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل سبق وأن تم اختبارها بنجاح على أزمات مشابهة وعادة ما تكتنف هذه المرحلة، روح الحماس تقود إلى تماسك الجماعة وتكاتفها، في مواجهة الخطر

سمات الآزمة

1. الإدراك بأنها نقطة تحول .
2. تتطلب قرارات سريعة
3. تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها
4. فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث

5. تتميز بضغط عامل الوقت و الشعور بالضبابية و الاضطراب مما يولد القلق.

الإبداع يخلق الأزمات

والآن يمكن تناول مكونات نظام الأزمة كما يلي :

أ - مدخلات (ماهية العوامل والأسباب التي سببت الأزمة) ، وهذه المدخلات تتكون من واحد أو أكثر مما يلي :

- أفكار .
- معلومات وأخبار .
- بشر .
- ظروف طبيعية .
- إشاعات .
- أهداف متضاربة .

ويجب عند تحديد مدخلات المشكلة أن نحدد القوى المؤثرة والمتأثرة بالأزمة

(المنهج البيئي) ، كما يجب تصنيفها إلى :

- قوى مؤيدة (مع تحديد درجة التأييد) .
- قوى معارضة (مع تحديد درجة المعارضة) .
- قوى محايدة (مع تحديد اتجاهاتها في حالة تغير مسار الأزمة) .
- ب- عملية تشغيل (كيفية تفاعل العوامل والأسباب) ، أي أننا ندرك بذلك كيف تفاعلت هذه العوامل والأسباب على نحو أدى إلى حدوث الأزمة ، وهذا يفيد في معرفة كيفية التأثير عليها مما يمكن من إفقاد هذه العوامل والأسباب آلية تفاعلها ، ومن ثم العمل على الحد من نمو الأزمة وتفاقمها .

ج- مخرجات (نتائج الأزمة) ، وهذه النتائج يمكن تصنيفها إلى :

- نتائج رئيسة وأخرى ثانوية .
- نتائج يمكن السيطرة عليها وأخرى لا يمكن السيطرة عليها .
- نتائج مؤكدة وأخرى غير مؤكدة .
- نتائج دائمة وأخرى غير دائمة .

تحديد الأهداف

- لماذا تدير الأزمة ؟

- ماذا أريد ؟ لماذا أدير هذه الأزمة وأتحمس لمواجهةها ؟

سؤال محوري وخطير يستلزم إجابة دقيقة من خلال سلوك المنهج العلمي في تحديد الأهداف كثيرون أولئك الذين يفشلون ليس فقط في إدارة أزماتهم وإنما في جوانب كثيرة من حياتهم بسبب عدم التحديد الدقيق لأهدافهم، إنهم لا يعرفون على وجه الدقة ماذا يريدون عند أزماتهم مع أنهم يتوهمون بأنهم يعرفونها !! وربما يغضبون إذا سئلوا عن أهدافهم ؟

وعملية تحديد الأهداف خاصة في الأزمات ليست عملية سهلة وهينة .. بل صعبة وشاقة وخطيرة، لذا يجب علينا أن نتعرف على آلية وتقنية تحديد الأهداف .

إن من أسباب ضبابية أهدافنا أننا لا نعرف كيف نحدد أهدافنا أو أننا لا نبذل جهداً كافياً في رسمها وتحديد لها وهذا لا يؤدي إلى انعدام إمكانية قياسها فحسب وإنما أيضاً إلى إدراكها بطريقة مشوشة مما يفقدها القدرة على توليد الطاقة المطلوبة لإنجازها.

إن تحديد الأهداف بوضوح ثم الدخول في حالة ذهنية (صورىة ، أو سمعية ، أو حسية) تتمثل فيها "لذة" تحقيق الأهداف سوف يبذر في عقلك اللاوعي _ اللاشعور _ شروط النجاح ومتطلباته ليقوم بعد ذلك اللاشعور بتوجيه طاقتك الجسمانية والنفسية لتحقيق ذلك النجاح والوصول إلى درجة التفوق والتميز .

كيف تحدد أهدافك

عند "صناعة الأهداف" يجب مراعاة المنهج العلمي الذي يقضي بمراعاة الأمور التالية:-

1. أن تكون الأهداف مكتوبة وواضحة ودقيقة ، بحيث تفهم من فريق الأزمة فهماً واحداً

2. تتسق الأهداف وتكاملها وعدم تعارضها .

3. واقعية الأهداف وذلك بإمكانية تحقيقها ، وهذه الواقعية يجب أن تتحقق على مستويين هما :

أ. على مستوى كل هدف على حدة ، أي أنه يجب أن يكون ممكن التحقق.
ب. على مستوى الأهداف مجتمعة ، أي أنه يجب أن تكون كلها ممكنة التحقق
في وقت واحد.

4. صياغة الأهداف بشكل قابل للقياس ، من أجل تحديد نسبة النجاح في تحقيقها ،
وذلك بربطها بأمر أو أكثر من الأمور التالية :

أ. الزمن : مثلاً يمكننا أن نقول : يجب أن تحل الأزمة في غضون أسبوعين .
ب. الكمية : مثلاً : عدد الإعلانات التي ستنتشرها الصحف المحلية من أجل نفي
الإشاعات المفترضة التي لاحقت منتجنا الجديد يجب ألا تزيد عن (58) إعلاناً .
ج. التكلفة : مثلاً: تكلفة الإعلانات يجب ألا تتعدى مبلغ (260000) دولار.

5. ترتيب الأهداف بحسب أهميتها.

6. أن تكون الأهداف من نوع واحد ، فإما أن تكون استراتيجية (رئيسية) أو
تكتيكية (فرعية) ، وذلك لأن النوع الأول يتضمن الثاني ، خذ مثلاً على ذلك
حدد فرق الأزمة الأهداف التالية :-

- تصحيح صورة منتجنا الجديد وإعادة هيكلة الخطة التسويقية ، من أجل
استعادة نصيبنا السوقي العادل .

- التعاقد مع بعض الصحف المحلية من أجل نفي الإشاعات المفترضة .

كما تلاحظ، فالهدف الثاني داخل في الهدف الأول ، وأرجو ألا يتبادر إلى
ذهنك أنني أمانع من تقسيم الأهداف إلى أهداف استراتيجية وأخرى تكتيكية، كلا
فهذا أمر جيد بل مطلوب ، وإنما الذي أمانعه هو الخلط بين هذه الأنواع من الأهداف .
ثم يأتي دور الواقعية لتحديد الأهداف التي تستطيع تحقيقها في ظل ظروفك
الراهنة وإمكاناتك المتاحة ومن ثم فعليك أن تستبعد الأهداف التي يتعذر عليك
تحقيقها.

الفصل السابع

إدارة البروتوكول والمراسيم

ادارة البروتوكول والمراسيم

تمهيد

تعتبر المراسم البروتوكول محصلة لمجموع الإجراءات والتقاليد وقواعد اللياقة التي تسود المعاملات والاتصالات الدولية ، كما تقوم بتنفيذ ل ل قواعد الدولية أو العامة أو بناء علي العرف الدولي أو المحلي، أما الايتيكيت فهو السلوك بالغ التهذيب. ولفنون المراسم و الاتيكيت مجموعة من القدرات والمهارات التي يجب أن تتوافر في المشتغلين بتلك الأجهزة الحساسة ، والتي يتطلب العمل (فيها مجموعة من القدرات والمهارات المهنية) حرفية العمل المراسمي والسلوكية) تتعلق بقواعد السلوك الإنساني المتحضر.

مفهوم البروتوكول والمراسم

عبارة عن مجموعة من الاصول والاحتفالات الرسمية ، كما هو التزام بالقواعد المرسومة وتطبيقها بشكل دقيق والتمسك بها .

المفهوم الحديث لفن الاتيكيت والبروتوكول الرسمي والدولي تشمل عبارات المجاملة دستور الاتيكيت والبروتوكول ، والبساطة ، وقواعد الشكر والثناء

ومفهوم الذكاء الاجتماعي ، والشخصية الجذابة وتطبيقاتها بالنسبة للمشتغلين بالمراسم مواصفات اللباقة.

تعريف السلك الدبلوماسي

هو مجموعة الموظفين الدبلوماسيين بمختلف مراتبهم ، ضمن القائمة الدبلوماسية الصادرة عن وزارتهم في الدولة.

تقسيم البروتوكول الدبلوماسي الرسمي

1. المكتب الأول (الشؤون العامة للسلك الدبلوماسي): الشؤون العامة الخاصة بمراسم الدولة وبروتوكول وزارة الخارجية ومعايير البروتوكول والعلاقات مع السلك الدبلوماسي وأوراق الاعتماد والسفارات الخاصة أو الفائقة للعادة . والحصانات، والامتيازات واعتماد وأجازات رؤساء البعثات الدبلوماسية وعمليات التضامن.

2. المكتب الثاني (السلك القنصلي - المنظمات الدولية - البعثات الخاصة - الأوسمة): العلاقات مع السلك القنصلي والمنظمات الدولية والبعثات الخاصة وبراءات الاعتماد وبطاقات الهوية والأمور الخاصة والقضايا القانونية التي تتعلق بالبعثات في الخارج والأوسمة.

3. المكتب الثالث (تنظيم الزيارات): تنظيم زيارات الدولة والزيارات الرسمية إلى بلد معين والتي تقوم بها الشخصيات الهامة والوفود الأجنبية كضيوف لرئيس الجمهورية ورئيس الوزراء ووزير الشؤون الخارجية، وتنظيم زيارات الدولة والزيارات الرسمية للخارج التي يقوم بها رئيس الجمهورية ورئيس الوزراء ووزير الخارجية.

4. المكتب الرابع (الأحداث الدولية متعددة الأطراف - خدمات الترجمة الفورية والتحريرية): يقوم هذا المكتب بالإشراف على تنظيم الأحداث الدولية متعددة الأطراف في إيطاليا والخارج، ويقوم أيضا بتقديم خدمات الترجمة التحريرية والفورية إلى الوزارة وتنسيق خدمات الترجمة التحريرية والفورية في إطار زيارات الدولة أو الزيارات الرسمية أو زيارات العمل في إيطاليا والخارج وللأحداث الدولية متعددة الأطراف التي تجري في إيطاليا أو في الخارج.

الجهات التي تتولى شؤون المراسم

1. قسم المراسم في وزارة الخارجية في أي دولة، وتشمل على وضع الترتيبات لاوراق الاعتماد السفراء، وإصدار الجوازات السفر للسياسيين، والإشراف على شؤون البعثات المعتمدة في دولهم، وتنظيم برامج استقبال الوفود الرسمية التي تزور دولتهم.

2. قسم المراسم والتشريفات في الديوت في الدولة، وتشمل على تنظيم مراسم الاحتفال الرسمي الذي يقيمه رئيس الدولة في زيارة رسمية، وإعداد برامج الزيارة الرسمية، وتقديم مراسم اوراق اعتماد السفير الجديد، والإشراف على مراسم جميع الاحتفالات التي يحضرها رئيس الدولة.

خطوات فن الإتيكيت والآداب الاجتماعية والبروتوكول

1. علاقات اجتماعية / عادات

- السلام - التحية - المصافحة
- آداب الحديث - مبادلة الحديث - التحفظ
- مهارات الحديث مع كبار الشخصيات.
- مهارات الإصغاء.
- آداب الجلوس - في قاعات الاستقبال - في السيارات
- آداب الطريق
- النظافة والنظام - في أماكن السكن والأماكن العامة

2. علاقات اجتماعية / زيارات .

- الزيارات - مواعيدها - استقبال الزائر - التعريف والتعارف - طريقة التقديم - تبادل الحديث - التعارف بين الدبلوماسيين .
- بطاقات الزيارة - بطاقات الرجال - بطاقات الإناث - استخدام البطاقات - الحروف المرمزة لبطاقات الزيارة - المناسبات التي تقدم فيها البطاقات والتي لا تقدم فيها البطاقات

3. فن الحديث على الهاتف

- السلوك مع الشخصيات الهامة - في الولائم والطريق والتحية

4. المجاملات - التهاني في الأعياد والمناسبات

- التهاني البريدية والبرقية - الأسبقية في التهاني - تهاني الزفاف - تهاني رجال الأعمال تهاني الدبلوماسيين - تهاني الملوك والرؤساء - الرد على الهاتف .

5. الهدايا ومناسباتها .

- الزهور - عرضها وأنواعها

6. المنح والعطاء

- قواعدها العامة وتقديمها إلى الخادم الخاص والعام - الحراس - سائقي السيارات .

7. إعلانات التعازي

- تقديم التعازي .

8. التخطيط للولائم والحفلات

- الولائم للمناسبات الرسمية
- دور المرأة في تنظيم الحفلات والولائم
- إعداد قوائم المدعوين
- بطاقات الدعوة - الصيغة والعنوان والموعد والتاريخ
- طلب الرد على الدعوة - موعد إرسال الدعوات
- التحضير للولائم - موائد الطعام - غرفة المائدة - الإضاءة
- مفرش المائدة وفوط اليد - أدوات المائدة
- الخدمة في الولائم - نظام الخدمة في الولائم الرسمية وغير الرسمية ، الشاي(حفلات الشاي . حفلات الكوكتيل .
- مواعيد إفطار رسمية في رمضان - حفلات رسمية في رمضان - حفلات استقبال المدعوين حفلات وولائم في مطعم عمومي - في حفلات الشاي الرد على الدعوات الشخصية - تلبية الدعوة. آداب الموائد - قبل وأثناء وبعد تناول الطعام ، الفواكه .

9. الملابس ومناسباتها - أزياء الرجال - النساء .

- ملابس الرجال - الصفات الأساسية لملابس الرجال - أزياء السيدات .

10. المراسم الدبلوماسية

- الزيارات الرسمية - الملوك والرؤساء
- استقبال الملوك والرؤساء .
- مراسم استقبال والتوديع .
- زيارات رئيس الوزراء - وزير الخارجية - كبار الموظفين - الشخصيات الأجنبية .
- استقبال رئيس البعثة الدبلوماسية الجديدة .

11. المراسم - المؤتمرات - رعايتها - افتتاحها .

- القاعة - الأسبقيات - ترتيب الوفود .

12. النشاط المصاحب لاستقبال الضيوف .

- ترتيب زيارة الملوك ورؤساء الدول - الاستقبال - إشارة الإقامة - التوديع إعداد برنامج زيارة لشخصية هامة

13. زيارة رئيس الوزراء .

- ترتيب زيارة الآخرين .
- الجلسات.

ايتكيت الزيارة بين الاسلام والعصر الحديث

بروتوكول الزيارة في الإسلام

الزيارات عادة هي احدى الوسائل الفعالة والهامة في توثيق العلاقات بين الافراد وتعزيز اواصر الصلات ، وقد حض الاسلام عليها ، ولكنه في نفس الوقت دعا لعدم الاكثار من الزيارات ، وكذلك ورد عن الرسول صلى الله عليه وسلم زرعيا تزداد حبا ، والحديث فيه ضعف أى كلما كانت الفترة بين زيارة وأخرى بعيدة ، كلما زاد الشوق بين الافراد ، اما المجتمع الحديث فقد اعطى الزيارة اهمية خاصة وجلع من مبدأ التبادل أو المعاملة بالمثل مبدأ راسخا خاصة في الزيارات الرسمية بين الدول ولتنظيم الزيارات في الشريعة الاسلامية وضع الاسلام قواعد للزيارة في الاسلام نورد منها .

قواعد الزيارة في الاسلام

1. عدم زيارة الناس إلا بهوافقتهم ويفضل تحديد موعد مسبق.
2. عند الزيارة يجب افشاء السلام على اصحاب المنزل اظهارا لحسن النية وان القصد من الزيارة كل الخير.
3. عدم دخول اى منزل الا بعد صدور موافقة من اصحابه واذا لم يعط صاحب المنزل الاذن فينبغى عبودة الضيف من حيث أتى وقد قال تعالى : {يا أيها الذين آمنوا لا تدخلوا بيوتكم غير بيوتاً حتى تستأنسوا وتسلموا على أهلها ذلكم خير لكم لعلكم تذكرون . فإن لم تجدوا فيها أحداً فلا تدخلوها حتى يؤذن لكم وإن قيل لكم ارجعوا فارجعوا هو أزكى لكم

4. السماح بدخول المنازل التي لا يسكنها احد اذا كانت هناك ضرورة لذلك مثل وجود املاك او امتعة او متعلقات للزائر او الضيف.

5. اذا سمح للمسلم بزيارة اخيه فينبغي ان يلتزم باداب الزيارة من غض اللبس وعدم التلصص على اهل البيت فذلك اوجب للقناعة والعفة.

اهداف الزيارة في الاسلام

شرع الاسلام للزيارات بين الناس ووضع لها اهدافا محددة وليس مجرد ضياع الوقت ومن بين تلك الاهداف:

أ. صلة الرحم فالمرء يجب ان يزور اقاربه وهذا مما يعزز العلاقات بين الاسرة الواحدة ويؤدي للترابط بين افرادها.

ب. تعزيز الصداقات والعلاقات بين الافراد بوجه عام والاصدقاء بوجه خاص.

ج. عيادة المريض والسؤال عنه وجعل ذلك من العبادات فزيارة المريض صدقة كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم.

د. المشاركة في الافراح والمواساة في الاتراح وهذا ايضا تعبيراً ودلالة على ترابط افراد المجتمع وليس بالضرورة بين المسلمين فقط.

بروتوكول الزيارات في المجتمع الحديث

طور المجتمع الحديث مراسم الزيارة وفقا لمقتضيات العصر ومن ابرز معالم التطوير امران:

الاول : تبادل الزيارات بين قادة الدول وملوك ورؤساء الوزراء وهي تتم عادة على اساس مبدأ المعاملة بالمثل وتلك الزيارات لها طقوس خاصة في الاستقبال والضيافة ونحو ذلك.

الثاني : استخدام البطاقات وهي تستخدم في اطار المعاملات الدبلوماسية بصورة مكثفة والهدف منها اثبات حضور شخص الى دار شخص اخر او مكتبه للقيام بواجب وظيفي او اجتماعي كالتهنئة او التعزية وان كانت هذه العادة اخذة في التلاشي مؤخراً.

دور العلاقات العامة في زيارات الوفود الرسمية

وتختص بتنفيذ المهام الآتية:

1. اجراء الترتيبات المتعلقة باستقبال واقامة الوفود الرسمية التي تزور البلد واقتراح البرامج الخاصة بالزيارات وتسمية المرافقين لها .
2. ترتيب مواعيد ومقابلات قيادة البلد للوفود الزائرة وتحضير الوثائق والمعلومات اللازمة لذلك .
3. توثيق اسماء الوفود المشاركة من البلد في المؤتمرات والندوات والفعاليات الوطنية وما تقدمت به من اوراق عمل أو دراسات أو مقترحات .
4. متابعة الحصول على تقارير الوفود المشاركة من البلد في الفعاليات الوطنية ودراستها واتخاذ ما يلزم بشأنها وابلاغ نتائجها إلى قيادة البلد .
5. اجراء الاتصالات اللازمة والابلاغ باسماء الوفود المشاركة من البلد في الفعاليات الوطنية .
6. القيام بالترتيبات المتعلقة بالمراسيم وتوجيه الدعوات فيما ينظمه البلد من احتفالات وفعاليات .
7. إعداد التقارير والبيانات المنتظمة عن انشطتها ومنجزاتها
8. أية مهام أخرى تقتضيها طبيعة وظيفتها أو تكلف بها .

قواعد السلوك الدبلوماسي

تقوم قواعد السلوك الدبلوماسي ، والتي تقوم على ثلاثة محاور هي:

1. قواعد المراسم اليروتوكول" الواجب اتباعها في المناسبات الرسمية ، محلياً و دولياً ، بل وحتى على مستوى الأشخاص العاديين ، عندما يتعاملون مع شخصيات سياسية أو دبلوماسية رفيعة بمثل دعوتهم إلى ولائم العشاء أو الغداء أو إلى حفلات الاستقبال ، أو إجراءات الإستقبال والتوديع
2. آداب اللياقة "الأتيكيت" ، وهي آداب الذوق والحس الإسلام ، مثل : آداب التقديم والتعارف ، آداب المصافحة ، آداب الحديث ، آداب الزيارة ، آداب الطعام ، إذ لا

تقتصر أهمية وضرورة الإلمام بتلك المبادئ على أعضاء السلك الدبلوماسي والقنصلي ، بل على أعضاء المجتمع كافة

3. أصول المجاملة، وهي المحور الثالث لقواعد السلوك الدبلوماسي والتي تعني فن إرضاء الغير ، مثل الإتهان في المناسبات السارة ، والمشاطرة في المناسبات غير المواتية

آداب المصافحة

كانت المصافحة أولى ملامح آداب التحية للرجل البدائي ، حينما ألقى بسلاحه أرضاً ، مقبلاً على أخيه الإنسان ناشراً يده للمصافحة دليل خلوها من آلات الحرب والتدمير ، فأصبحت عبادة المصافحة دليل الأمان ، وعلامة التهذب وحسن النية ، بل أنها تعتبر أولى خطوات الترحيب ، لأنها تكون في أغلب الأحيان المناسبة المتاحة لتقديم الشخص لنفسه إلى الآخرين ، فلا يأتي شخص إلى الآخر مباشرة دون مصافحة لتقديم نفسه بلامقدمات

ولقد تعارف الناس على بعض الآداب الخاصة بالمصافحة ، والتي انتقلت إلى السلوك الدبلوماسي فأصبحت أساس تصرفات الدبلوماسي في جميع الأوساط ، وفي كل الأوقات ، لأن هذه الآداب ليست قناعاً يختفي به عند اللزوم ، ثم يخلعه ليتحرر من قيوده ، بل هي جزء من كيانه الدبلوماسي، وفيما يلي بعض الآداب الخاصة بالمصافحة .

1. تهدي الشخصية الكبيرة أولاً اليد لمصافحة الآخرين ، كما يحدث في اللقاءات مع الملوك أو رؤساء الدول ، أو كبار المسؤولين فيها

2. تبدأ السيدة بمد يدها _ عند مصافحة الرجال _ ، إلا في لقاءات الشخصيات البارزة كالملوك والرؤساء ، الذين تتشر السيدات أياديهن لمصافحتهم . وعند مصافحة السيدات اللائي لا يصافحن الرجال لأسباب دينية ، يمكن تحيتهن بإيماءة أو بعبارة مجاملة رقيقة مقترنة بشراحة الملامح ، الدالة على الاحترام .

3. ينهض الرجال من مقاعدهم لمصافحة النساء ، ولا تفعل السيدات نفس الشيء إلا إذا كان لرجل مسن أو عالي المكانة .
4. تكون المصافحة باليد اليمنى دائماً ، ما أمكن ذلك ، وتكون بكف ممدودة بطريقة طبيعية في غير ليونة أو خشونة .
5. لا يجوز اجتصار اليد عند المصافحة ، إذ قد يؤدي ذلك كلاً من الرجال والنساء ، كما لا يصح الضغط على يد من تصافح بصورة تؤلمه ، حتى لا يُساء فهمه ، وخاصة في النساء ، وخير الأمور الوسط دائماً .
6. لا يستحب سحب اليد بسرعة من مُصافحك ، إذ يعني ذلك عدم الاكتراث ، أو قلة في التهذب ، وهو ما ينطبق أيضاً على المصافحة بأطراف الأصابع ، التي تُستهجن من الآخرين ، وتعتبر تصرفاً غير وديّ وغير دبلوماسي ، لما يجمله من معنى للتعالي المستقبح ، أو التكبر الذي ينم عن فجاجة الشخصية ، وعن خلل كبير في تصرفات فاعله . كما أن إطالة إبقاء اليد في يد من تصافحه أمر غير دبلوماسي ، وخاصة مع السيدات .
7. يتحاشى المصافح التصافح المتشابك الذي يتأتى بتعامل أربعة أشخاص ينشر كل منهم يده لمصافحة من يقف أمامه ، ويفعل ذلك الآخران فيشكل متقاطع .
8. يجب على المصافح أن يركّز عينيه في وجه من يصافحه ، لا أن يصرفهما عنه ، بما يفيد الاستخفاف وعدم الاهتمام .
9. لا يجوز للنساء والرجال التصافح بقفّاز تلبسنه النساء أو يرتديه الرجال .
10. يراعى أن تكون المصافحة الدبلوماسية قاصرة على وضع اليد باليد ، دون الأحضان والقبلات ، أو الإكثار من عبارات التحية .
11. تتم المصافحة بين الرجال _وقوفاً_ إلا إذا كان بينهم كبير سن ، فيتصافح وهو جالس .
12. يجب أن تملأ الابتسامة عند المصافحة وجهي المتصافحين ، باشين ومستخدمين بعض عبارات المجاملة ، للسؤال عن الصحة أو بتقديم الأصغر نفسه للأكبر .

13. يمكن عند المصافحة لصديق هزّ اليدين بخفة وليس برفعهما أعلى وأسفل بشكل انفعالي .

14. لا تعتبر عادة تقبيل أيدي السيدات ، من الآداب المقررة في العمل الدبلوماسي ، وإن كان البعض يرى إمكانية مصافحتهن مع التظاهر بالتقبيل بخفض الرأس قليلاً نحو اليد عند المصافحة ، وعلى كل حال هي عادة غريبة لا يلتزم الدبلوماسي العربي باتباعها .

15. لا تجوز المصافحة بيد ، واليد الأخرى في جيب السروال (البنطلون) أو السترة (الجاكيت) أو الدشداشة ، إشعاراً للمصافح باحترام المصافح له .

16. كما لا تصح المصافحة من أحد لآخر ، وفي فمه سيجارة ، وإنما عليه أن يمسكها بيده اليسرى ، ريثما يفرغ من المصافحة .

17. تكفي مصافحة أول من تقابلهم عند دخول حفل ، ولا يشترط مصافحة الآخرين ، وتكفي التحية بتحريك الرأس المقرون بابتسامة رقيقة .

18. توجه التحية للزوجات أولاً ، ثم إلى الأزواج .

انواع المراسم

1) مراسم زيارات كبار المسؤولين:

أ. الزيارات الرسمية .

ب. الزيارات الخاصة.

ج. زيارات المرور.

2) مراسم الاسبقيات:

أ. الأسبقية بين الدول.

ب. أسبقية الملوك والرؤساء.

ج. أسبقية رؤساء البعثات الدبلوماسية.

د. أسبقية رؤساء البعثات القنصلية.

هـ. الأسبقية في القائمة الدبلوماسية.

و. الأسبقية داخل البعثة الدبلوماسية.

ز. الأسبقية المتداخلة بين رؤساء البعثات الدبلوماسية الأجنبية ، كبار مسئولين في دولة المقر.

ح. أسبقية الزوجات.

ط. أسبقية الوفود في جامعة الدول العربية.

ي. أسبقية الوفود في هيئة الأمم المتحدة.

ك. الأسبقية في الخطابة.

ل. الأسبقية في الحفلات.

م. الأسبقية في السيروفي الدخول والخروج.

ن. أسبقية ركوب الطائرات والسيارات.

(3) مراسم الولائم والحفلات :

أ. بطاقات الدعوة.

ب. أنواع الحفلات.

أولاً : الحفلات غير الرسمية .

ثانياً : الحفلات الرسمية والدبلوماسية .

- مراسم الحفلات والولائم.
- أشكال بطاقات دعوة حفل الوزراء والعشاء.
- ترتيب المائدة وإستعمال أدواتها.
- دور الخدم في المآدب .
- حفلات الغداء والعشاء على البوفيه وأنواع المأكولات والمشروبات.
- مراسم الغداء والعشاء الجالسين.

(4) مراسم أسبقية الجلوس على الموائد:

- مآدب رسمية يدعو إليها الملوك والرؤساء.
- المأدبة التي تقام للملك أو رئيس في زيارة رسمية لدولة أجنبية.
- المآدب الدبلوماسية .

(5) مراسم الملابس:

— أنواع الملابس الرسمية.

— مفردات الملابس الرسمية للرجال.

— الأخطاء الشائعة في الملابس الرسمية للرجال.

— مفردات الملابس الرسمية للسيدات.

— اللباس الملائم لقوام السيدات.

— مراسم بطاقات الزيارة.

6) مراسم المؤتمرات الدولية:

- مراسم وإجراءات سير العمل في المؤتمرات الدولية .

أولاً : الإجراءات في المؤتمرات الدولية التي تدعو إليها بعض الدول.

ثانياً : إجراءات سير المؤتمرات الدولية التي تعقد في إطار منظمة دولية.

ثالثاً : الإجراءات المماثلة في كلا النوعين من المؤتمرات الدولية .

- دور وزارة الخارجية في المؤتمرات الدولية.

- مزايا وحصانات الوفود في المؤتمرات الدولية .

7) مراسم الأعلام:

- مراسم رفع الأعلام الدولة .

أولاً : أنواع الأعلام.

ثانياً : مراسم رفع الأعلام المصرية المختلفة.

ثالثاً : مراسم رفع العلم الوطني مع الأعلام الأجنبية .

رابعاً : مراسم تنكيس الأعلام في الحداد الرسمي .

خامساً : عقوبات الإساءة إلى الأعلام.

الفصل الثامن

مهارات التفاوض في البروتوكولات

مهارات التفاوض في البرهته كولات

مفهوم التفاوض

هو موقف تعبيرى حركى قائم أو حوار تبادل آراء ومقترحات بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا والتي لا تخضع لشروط محددة سلفاً، ويتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات نظر ومطالب كل طرف بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية ومشكلة لها صفة النزاع.

واستخدام كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات بشرط أن يتم في إطار الحفاظ على المصالح القائمة والمشاركة بين الطرفين، حيث تعتمد العملية التفاوضية على مصالح مشتركة وقضية مشتركة، أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الطرف الآخر بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية، ويكون ملزماً تجاه أنفسهم أو تجاه الغير

مفهوم التعاون

وثمة مفهوم آخر للتفاوض، فكثير من الناس يعتقدون أن التفاوض هو وسيلة للتوصل لاتفاق، وهؤلاء يكونون ميالين بطبعهم للحلول الوسط، فهم لا ينظرون للأمور من جهة وجود منتصر وخاسر ولكن من جهة وجود رضا متبادل وفوز لكلا الطرفين، وهذا هو المفهوم الصحيح للتفاوض والذي يقوم على اعتباره تعاوناً لا مواجهة، فهو فرصة للعمل المشترك بين طرفين لتحقيق هدف لا يستطيع أحدهما إنجازه بمفرده

اطراف التفاوض في البروتوكول

1. التباحث مع الطرف الآخر من أجل المساومة أو التجارة
2. التغلب على العقبات لإتمام صفقة
3. مناقشة الخيارات من أجل الوصول لاتفاق
4. احراز تقدم نحو هدف أو غاية مشودة
5. التوصل لحل مشكلة مقبولة لدى الطرفين
6. معرفة ما يرغب فيه الشخص الآخر ثم جعله يعتقد بأنك توفر له ما يريد

7. الدخول في صراع للإدارات أو منافسة لاثبات أي الطرفين أكثر ذكاء وفطنة

8. محاولة نيل ما تريده

9. إقناع شخص ما بالتصرف كيفما تريد أو مجارة أفكارك

أين تجري المفاوضات

إن المفاوضات يمكن أن تجري في أي مجال للأعمال:

مثل متجر سيارات، مكتب محاماه، مكتب للعقارات، أو حتى متجر لبيع الملابس الجاهزة، كما يمكن أيضاً أن تتم المفاوضات فيما بين أفراد الأسرة الواحدة في المنزل أو بين الأصدقاء في البيئات الاجتماعية الأخرى من يقوم بالتفاوض

في ضوء التعريف العملي للتفاوض حدد أي هؤلاء يقوم بالتفاوض: المحامي، الطالب الجامعي، مدير الشركة، الأزواج، العملاء، الأصدقاء، العائلات، الدول، القادة، الإبناء الأطفال والمراهقون، الآباء، المشترون، البائعون، المرؤوسون، وانطلاقاً من تعريفنا العملي للتفاوض فإن كل فرد في القائمة المذكورة يقوم بالتفاوض في وقت ما، ومن ثم فبإمكانك القول بكل ثقة إن كل الناس يتفاوضون

العناصر الأساسية في العملية التفاوضية

من خلال التعريف السابق لعملية التفاوض نلمح أن هدف التفاوض هو الوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف، فالتفاوض الناجح هو الذي لا يكون فيه فائز مطلق أو خاسر مطلق، أما إذا اعتبر أحد الطرفين أن الهدف من التفاوض هو هزيمة الخصم وتحقيق الفوز بأي ثمن، فإن هذا قد يكون له عاقبة وخيمة وقد يؤدي إلى عكس المطلوب.

ومن العناصر الأساسية في التفاوض ما يلي:

لكي تستطيع أن تدير التفاوض بنجاح لا بد أن تلم بعناصره وبالكيفية التي تؤثر بها هذه العناصر على جهودك التفاوضية، وهذه العناصر هي

1. المعرفة أو المعلومات

2. عامل الوقت أو الضغط الناشئ عن الالتزام بمواعيد محددة

3. القوة أو المقدرة

وسنتناول كل عنصر على حدة بالشرح غير أنه في موقف التفاوض الفعلي تكون هذه العناصر متشابكة

1) المعرفة أو المعلومات

كلما زادت معرفتك بالموقف ومعلوماتك عنه كلما زادت فرص نجاحك في التفاوض، وذلك لأن المعلومات تمكنك من التفكير في بدائل وابتكار خيارات ووضع استراتيجيات واستخدام تكتيكات فعالة [كما سيأتي شرحه خلال هذه الحلقات] مما يزيد من فرص نجاحك في عملية التفاوض، ولكن ما هي المعرفة التي تحتاجها للنجاح في عملية التفاوض:

- أ. معرفة نفسك أهدافك، نقاط ضعفك وقوتك، حدودك الزمنية، الهوامش المقبولة للأخذ والعطاء، النقطة التي تستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض
- ب. معرفة الجانب الآخر كالمعلومات الشخصية عنه، المعلومات المتصلة بالعمل، تحليله بنفس الطريق التي حللت بها نفسك (أهدافه، نقاط قوته وضعفه، الهوامش المقبولة لديه للأخذ والعطاء، حدوده الزمنية، النقطة التي لا يستطيع بعدها الاستمرار في التفاوض).

مثال لتوضيح الكيفية التي تؤثر بها المعلومات تأثيراً مباشراً على التفاوض تفاوضت على شراء سيارة، فإذا بك تحصل بسهولة على سعر يقل 2000 دينار عن السعر الذي كنت تعتقد أن عليك أن تدفعه، وبعد عدة أيام قرأت مقالاً في الصحف وفيه أن شركة صناعة السيارات تخطط لطرح نموذج جديد ذي تصميم معدل بالكامل خلال ثلاثة شهور، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى انخفاض قدرة 4000 دينار في سعر النموذج السابق، فتأمل كيف أن جهلك بهذه المعلومة قد أضعف موقفك التفاوضي وجعلك تخسر 2000 دينار على الأقل

2) عامل الوقت أو الضغط المتولد عن تحديد مواعيد لإنجاز العمل أنك عندما تكون قادراً على التحكم في الضغوط الواقعة عليك من جراء المواعيد المطلوب منك الالتزام بها، ثم عليك أن تستغل الضغوط الواقعة على الطرف الآخر في الوقت ذاته، فإن ذلك

يمكنك من التحكم في سير عملية المفاوضات مثال يوضح كيف يؤثر الضغط الناتج عن وجود مواعيد يتعين الالتزام بها على سير العملية التفاوضية

عقد إيجار المكتب الذي تعمل به ينتهي في نهاية السنة لأنه من المقرر هدم المبنى الذي يقع فيه في ذلك الوقت، ولا بد لك من إخلاء المكتب من خلال ثلاثين يوماً، ووجدت بالفعل مكاناً مناسباً يصلح كمكتب، وتريد أن تتفاوض لاستئجاره، في حين أن صاحبة لا تعلم شيئاً عن الضغط الواقع عليك من جراء الإزم، فتكون هنا أنت المسيطر على الموقف، أما لو علم الطرف الآخر بالضغط الزمني الواقع عليك، ضعفت قوتك التفاوضية لأنه يعلم تماماً أن الوقت يمر وأنه في صالحه، فهو متأكد أنك مضطر لإبرام اتفاق في اللحظة الأخيرة لأنك لا تستطيع البقاء في مكتبك الحالي بعد انقضاء المهلة المحددة لك

(3) القوة أو القدرة

ويقصد بها القدرة على التأثير على المشاركين في المفاوضات، والأحداث أو السيطرة عليها. وتتبع هذه القوة أساساً من المعرفة، فيتم اكتسابها من الفرق بين ما تعرفه من موقف الجانب الآخر وبين ما يعرفه هو عن موقفك، ولذلك فميزان القوة في العملية التفاوضية ليس ثابتاً، وإنما قد ينتقل من جانب إلى آخر مع تكشف المعلومات واقترب المواعيد التي يتعين على كلا الطرفين الالتزام بها، والمفاوض الناجح هو الذي يستطيع أن يحافظ على ميزان القوى مائلاً لصالحه، إذ طالما استمرت عملية انتقال القوة من طرف إلى آخر فإن احتمال استمرار التفاوض يظل قائماً

شروط التفاوض في البرتوكول

أولاً: القوة التفاوضية: ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مبدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها

ثانياً: المعلومات التفاوضية: هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

- من نحن؟

- من خصمنا؟
 - ماذا نريد؟
 - كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
 - هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟
 - أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
 - وإذا كان ذلك يسير ، فما هي تلك الأهداف المرحلية ، وكيفية تحقيقها؟
 - ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟
- وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد
- ثالثاً: القدرة التفاوضية: يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق ، ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:
- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق
 - تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكليف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة ، محددة المهام ، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات
 - تدريب وتثقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية
 - المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه
 - توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية
- رابعاً: الرغبة المشتركة: ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له
- خامساً: المناخ المحيط ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

1. القضية التفاوضية ذاتها وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية.
2. أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف، فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضاً بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاماً وتسليماً وإجحافاً بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه

خطوات الإعداد للتفاوض

1. تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها
2. تحديد الفرص والقيود التي يتم التفاوض عليها (تحديد الثوابت والمتغيرات).
3. تحديد قضايا التفاوض.
4. الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق.
5. تقييم المركز التفاوضي وتحديد المواقف .
6. تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة له
7. اختيار الفريق التفاوضي المناسب
8. تحديد أجندة التفاوض
9. اختيار لغة التفاوض
10. تحديد مكان التفاوض وتجهيزه
11. ترتيبات الاتصالات.
12. الجلسة الافتتاحية.
13. تحديد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار.
14. التدريب العملي

خطوات التفاوض

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملي التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها وهكذا:-

الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذلك المركز تدريجياً لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقاً مكتسبة وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

- تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر

- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما، ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل، وأكثر النقاط قبولا منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد

ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التآرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض:

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب النجمة عن عملية التفاوض وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسمية وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات، ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها، ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وأن قيوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا

- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض~
- وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض
- الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تتناول كل منها بالتفاوض
- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية ، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها

1. اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تتناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض
2. الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر
3. ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل

- الوقت
- التكلفة
- الجهد
- عدم الوصول إلى نتيجة
- الضغط الإعلامي
- الضغط النفسي

4. تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها

5. استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين، ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي

أساسيات للتفاوض والمفاوض الناجح

عند حدوث عملية التفاوض لابد أن تكون جريصا على تنفيذ تلك الأشياء

1. كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت
2. أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا
3. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب
4. عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه
5. لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير
6. أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فبلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية

7. ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائما مصالح دائمة

8. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية

9. الحظروا الحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة

10. لا أحد يحفظ أسرارك سوى شففتيك

11. تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبني على التمنيات

12. أن نتفاوض من مركز قوة

13. الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به

14. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط بالتفاوضية كلما أمكن ذلك

15. ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه

16. هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض

17. التفاوض الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برياط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة

18. التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي

19. عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان

20. التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية الاستمتاع بالعمل التفاوضي

21. لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائماً من عكسها

خصائص ومواصفات المفاوض المحترف

هناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام، وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحاً للقيام بعملية التفاوض التي تستند إليه

وإن كان يجب القول أن كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته

والتعامل معه. ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين

وحتى يتسنى لك أن تكون مفاوض محترف فلا بد أن تأخذ في الاعتبار تلك المهارات والأساليب والاستراتيجيات التي قد تساعدك على النجاح في خوض مفاوضاتك بشكل فعال يضمن لك الوصول إلى أهدافك، أو على الأقل تحقيق نسبة نجاح نسبية مقبولة

جسواء مع صاحب العمل، أو الزملاء أو أحد أفراد العائلة، نحتاج أحيانا لان نفاوض للحصول على ما نعتقد انه من حقوقنا. نذكر مثالا على ذلك السعي للحصول على راتب أعلى، التفاوض من أجل خدمات أفضل أو لحل خلاف في العمل:-
أولاً: حدد ما تريده من المفاوضات قبل خوضها:

- في بادئ الأمر، قيم مهاراتك وخصائصك. وحدد أطر أهدافك الأولية، فهل
- تسعى إلى إتمام المفاوضات بأقل وقت ممكن، وتريد الانتهاء من الأمر فحسب؟
- أم أنك تسعى للفوز بغض النظر عن نتائج قد تنطوي على أسلوبك المنتهج للحصول على هذا الفوز؟
- إذا كانت النقطة الأولى هو ما تسعى إليه، فقد ينتج عن ذلك استسلامك بسرعة أو التنازل عن الكثير من أهدافك
- أما إذا كانت النقطة الثانية هي ما تسعى إليه بالشكل الأساسي، فإن ذلك قد يؤدي إلى اتباعك أسلوب هجومي وعدائي يؤدي بدوره إلى تدمير علاقاتك مع الطرف الآخر في المفاوضات

ثانياً: تعرف على خصائص ومهارات الخصم:
قبل خوض المفاوضات تحرر عن سمعة خصمك من حيث مهاراته في التفاوض وخبرته، وبالتالي تستطيع أن تحكم إن كان خصمك يشكل لك تهديداً خلال المفاوضات، أم أنه خصم مساو لك ولا يشكل تهديداً يستحق الذكر
ثالثاً: تنبأ بما قد يدور في ذهن خصمك:

لا يكفي أن تعرف وتحدد ما تريده من خوض المفاوضات، بل عليك أن تحلل وتحاول أن تصل إلى ما يفكر به ويهدف إليه الطرف الآخر، بهذا أنت تفكر عن .

شخصين وبعقلين، تفكر عن نفسك وتفكر عن خصمك. والأفضل من ذلك، هو تطوير قدرتك بحيث تتمكن من التنبؤ بما يتوقع أو يعتقد خصمك أنك تريده. وهنا، أنت تفكر بثلاث أدمغة، تعرف ما تريده، وتتنبأ بما يريده خصمك، وتتنبأ بما يعتقد خصمك أنك تريده

رابعاً: اعمل على بناء الثقة بينك وبين خصمك:

يعتبر التفاوض شكل متطور من أشكال الاتصال، ولكن في غياب الثقة بين طرفي المفاوضات، لن تستند العملية على تبادل ونقل فعال للمعلومات والأفكار، بل على العكس، سيحل محل الأسلوب المنهجي والمنظم لتبادل المعلومات أسلوب آخر يعتمد إلى الإطلاع بالمعلومات وبالتالي يصبح الجو العام للمفاوضات مفعماً بالشك والارتياب، اكسب ثقة خصمك بأن تكون جديراً بهذه الثقة وتصدق القول وثق بنفسك

خامساً: طور مهارات الإنصات للآخرين:

معظم الأشخاص يديرون حواراً داخلياً مع أنفسهم، أي يتحدثون إلى أنفسهم ضمناً، وقد يكون لهذا آثار سلبية أثناء المفاوضات إن لم يتمكن المرء من أن يسيطر على الحوار الداخلي وينصت إلى ما يقوله، بل ويراقب تعابير وجهه ونبرات صوت الطرف الآخر، وبالتالي لا تفوته أي رسالة شفوية أو تعبيرية مهمة والتي قد تساعد في كشف نقاط ضعف وقوة الخصم

سادساً: لا تكشف أوراقك من البداية:

لا تكشف نفسك وأهدافك وغاياتك وتضعها بين يدي خصمك بداية المفاوضات، بل استهل بأن تصرح عن موقفك الذي تتخذه. عندئذ وبعد أن تتوطد الثقة تدريجياً أثناء المفاوضات، تستطيع أنت أو الطرف الآخر أن تخاطرا بكشف أوراقكما وأهدافكما بتفاصيلها، وتقع على عاتقكم كمفاوض مسؤولية توجيه الأسئلة الذكية والمنتقاة لخصمك والتي هدفها أن تكشف لك عن حاجات وأهداف وغايات الطرف الآخر

سابعاً: استعرض مصادر قوة خصمك:

لا تفترض أن امتلاك خصمك لقوة معينة يعني أنه يمتلك كل عناصر القوة الأساسية والتي تجعله يخوض المفاوضات بفعالية أو تؤهله للفوز، نأخذ على سبيل المثال،

إذا كان خصمك صاحب موقف أولى قوي، على اعتبار هذا عنصراً من عناصر القوة، لا يعني أنه يمتلك جميع عناصر القوة الأخرى والمهارات الأساسية للتفاوض. بالنتيجة، ما عليك إلا أن توازن القوى وذلك بأن تقيم وتحدد مصادر قوة الخصم وكذلك مصادر قوتك. ولتسهيل ذلك يمكنك تقسيم مصادر القوة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية. أما المصادر الداخلية فتشمل على خصائص المرء، نأخذ على سبيل المثال: قوة الشخصية واحترام الذات والثقة بالنفس. أما المصادر الخارجية فهي غير ثابتة، تتحكم بها أمور سير المفاوضات

ثامناً: استعرض الخيارات و البدائل:

قبل البدء بالمفاوضات، لا يكفي أن تحدد أقصى غاياتك وأهدافك فقط، بل عليك أن تضع خيارات و بدائل لهذه الأهداف تقبل بها. وعليك أيضاً أن تحدد الحجج المؤيدة وتلك المعارضة للخيارات المقترحة قاسماً: متى تعتبر نفسك فائزاً:

قبل أن تخوض المفاوضات، استعرض كل النتائج المتوقعة منها، واجعل لنفسك مدى للنجاح، وصولك إلى نتيجة ما تقع ضمن المدى الذي حددته سابقاً، يعني أنك قد خضت المفاوضات بنجاح، بينما عدم تمكنك من تحقيق أية نتيجة تقع ضمن هذا المدى، تكون قد أحرزت فشلاً
عاشراً: استمتع أثناء المفاوضات:

التفاوض عبارة عن عملية وليس حدثاً فحسب، وهذه العملية تنبسط على خطوات تحضيرية ابتداء من وليس انتهاء بخلق وتهيئة الجو المناسب الذي يتسم بالثقة وتحديد الغايات والأهداف وكذلك النتائج المتوقعة أن تترتب عليك خلال ولدى انتهاء المفاوضات. بالممارسة سوف تتمكن من اكتساب وصقل المهارات التي بدورها سوف تؤهلك للفوز وبالتالي تمكنك من الاستمتاع أثناء عملية المفاوضات

استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف. واستراتيجيات هذا المنهج هي

1. استراتيجية التكامل

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملًا للآخر في كل شيء، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال

- التكامل الخلفي

- التكامل الأمامي

- التكامل الأفقي

2. استراتيجية تطوير التعاون الحالي

وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال

- توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل
- الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية

1. مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف

2. مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح

3. مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة

4. مرحلة اقتسام عائده أو إدخاله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين

الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها

3. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لدى اكبر من التعاون بي طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما

4. استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجالات جديدة

تعتمد هذه الإستراتيجية أساساً على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقاً للظروف والمتغيرات التي مر بها وفقاً لقدرات وطاقات كل منهما . وهناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية هما

أ- توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال زمني جديد : ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية ، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

ب- توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال مكاني جديد : ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد

التكتيكات

تشمل التكتيكات على مجموعة مهمة من النقاط:-

(1) تكتيكات توسيع المكاسب، وتشمل على ما يلي:-

أ. طلب استراحة قصيرة لإعادة تقييم الموقف

ب. تحديد مواعيد نهائية

ج. ماذا لو؟ ما السعر لو ضاعفنا الكمية؟ (الأسئلة الاستفسارية).

د. كشف الحقائق كاملة

هـ. كل ما حصلت عليه نسبة كذا

و. الهدايا الرمزية

ز. لقاء النادي والجلسات غير الرسمية

ح. مجموعة فرعية للدراسة

(2) تكتيكات التركيز على المكاسب الذاتية، وتشمل على ما يلي:-

أ. الخداع، إعطاء انطباع عكس الواقع.

- ب. نقص السلطة ليس هذا بيدي
- ج. الصقر والحمامة (متشددين، ومتساهلين في الفريق .
- د. تحويل الاعتراضات إيجاب لن ادفع هذا السعر، هل أنا على حق في الاعتقاد بأنكم لن تدفعوا تحت أي ظرف من الظروف
- هـ. لماذا؟ طلب التبرير المستمر
- 4) التكتيكات التنفيذية، وتشمل على ما يلي:-

- أ. التسويف.
- ب. المفاجأة.
- ج. الأمر الواقع .
- د. الانسحاب الهادئ .
- هـ. الانسحاب الظاهري، ومزيج بين التسويف والخداع بشرط الاتفاق على قبول الصفقة فيحصل على مزيد من المعلومات. .
- و. الكر والفر، التحرك في كل الاتجاهات التشدد والتساهل
- ز. نهاية المطاف، وضع قيود على الوقت أو على غيره
- ح. التراجع، الرجوع التدريجي في مطالبك حتى تصل الى موقف مناسب.
- وتشمل التكتيكات التنفيذية ما يلي:-
- أولاً: التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية كيف وأين:

- مشاركة نحن معا
- لمساهمة شيليني وأشيلك.
- نصف الطريق نقسم البلد بلدين.
- لتغطية ضربة معلم، عرض مضاعفة السعر
- لعشوائية، أنتويختك.
- لتدرج خطوة بخطوة ، فض الاشتباك في سيناء.
- جزئة القضايا الى أجزاء متوازية ، يحسم جزء
- جس النبض وسيط أو إرسال مندوب (أمريكا وفريق التنس إلى الصين .

ثانياً: التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية التعاون

- تقديم حلول وعروض بديلة .
- تقديم حلول للمشكلات القائمة .
- وثيق الكلام " كن جاهزاً" ملف متكامل .
- تجزئته العرض او بالتدرج ، خذ وطالب بعد كدة

ثالثاً: التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية تفادى النزاع:

- خذك الأسر وسجلها نقطة ، اقبل ودين حجم التضحية
- شتر بعض الوقت للبحث عن أفكار جديد
- لإستعانة بالوسيط
- نعم ولكن نعم فقط ماء الوجه

رابعاً: التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية مواجهة النزاع

- الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات
- لئمسك بالمواقف مع استمرار الضغط.
- التهديد المباشر .

خامساً: التكتيكات التنفيذية لإستراتيجيات الدفاعية

- لتراجع ، إنقاذ ما يمكن إنقاذه .
- لمقايسة ، طلب التعويض .
- شتر بعض الوقت ، لتغيير الموقف التفاوض.
- لالتفاف المناورة
- لب المعاونة من احد أعضاء فريق الخصم .
- لمراوغة .

الفصل الثالث

ادارة الاجتماعات

ادارة الاجتماعات

ما هو اجتماع العمل

هو تحدث فردين فأكثر في موضوع ما بهدف اتخاذ قرار ما أو تحليل مشكلة، تختلف اجتماعات العمل عن المناقشات والأحاديث المستمرة بين الأفراد في أن الاجتماعات تُعقد لهدف محدد في موعد ومكان محدد مسبقا، الاجتماعات قد تكون مخططة قبل فترة طويلة مثل عدة ساعات أو عدة أيام أو عدة شهور وقد يتم عقد الاجتماع في الحال لمواجهة مشكلة طارئة، تتصف بعض اجتماعات العمل بال رسمية الشديدة مثل اجتماعات الجمعيات العمومية ومجلس الإدارة وبين شبه الرسمية مثل الاجتماعات بين إدارتين من إدارات المؤسسة.

ما فائدة الاجتماعات

الاجتماع يُتيح تبادل الخبرات أو نقل معلومات أو مناقشة المواضيع من وجهات نظر مختلفة أو اتخاذ قرارات تحتاج أن يتفق عليها أكثر من فرد أو أكثر من جهة، فعندما يكون لدينا مشكلة في العمل مثل عيوب في المنتج النهائي أو انخفاض الإنتاجية أو تناقص المبيعات ونحاول الوصول إلى سبب المشكلة فإن عقد اجتماع بين الأطراف ذات الصلة بالموضوع لبحث الأسباب ومناقشتها .

أنواع الاجتماعات

1. اجتماعات إعطاء المعلومات للآخرين
2. الاجتماعات الخاصة باتخاذ القرار
3. الاجتماعات الخاصة بالإقناع
4. اجتماعات حل المشاكل والتفكير الإبداعي
5. اجتماعات طلب المعلومات .

الأدوار والمسؤوليات

- رئيس الاجتماع
- مسؤول ضبط الوقت
- المسجل

- دور المشاركين

- تنظيم الاجتماع

ما الذي عليك أن تفعله حين تقوم بتنظيم (قيادة) اجتماع، نستعرض هنا هذه الأمور مقسمة إلى ما قبل الاجتماع وأثناء الاجتماع وبعد الاجتماع.

مراحل إدارة الاجتماعات (قيادة الاجتماع)

1. ما قبل الاجتماع

- تحديد مسار الاجتماع

- اجتماع قبل الاجتماع.

- فهم المشاركين الآخرين.

- أثناء الاجتماع.

ومن أهم خطواتها:

أ. دعوة عدد كبير من الحاضرين ربما وصل إلى الثلاثين أو الأربعين ويزيد الطين بلة أن تكون غرفة الاجتماعات غير مجهزة لاستقبال هذا العدد.

ب. عدم وضوح الهدف من الاجتماع والمواضيع التي ستناقش والقرارات المطلوب اتخاذها.

ج. عدم التحضير الجيد للاجتماع بقراءة تقارير والوقوف على الحقائق مما يؤدي إلى اعتماد الاجتماع على المهارات والصوت المرتفع وكذلك الاستماع لأول مرة للحقائق في الاجتماع.

د. عدم توفر أدوات مساعدة للاجتماعات في غرفة الاجتماعات مثل عارض البيانات وشاشة أو سبورة.

الدور الاجرائي

1. الحضور في الوقت المحدد

2. تهيئة المشاركين للاجتماع.

3. تنظيم المناقشة.

الدور السلوكي

- فهم نماذج الاتصال السائدة بين أعضاء الاجتماع
- الوعي بالدور السلوكي لأعضاء المجموعة
- التعامل مع أنماط الأفراد أثناء الاجتماع
- آداب وأخلاق النقاش والحوار والخلاف في الاجتماعات واللقاءات وغيرها.

2. أثناء الاجتماع:

- أشكال اتخاذ القرارات في الاجتماعات.
- مناقشة المجموعة العادية.
- العصف الذهني.
- أسلوب المجموعة الاسمي.

3. ما بعد الاجتماع:

- كيفية تجنب الأخطار في ديناميكيات الجماعة.
- التفكير الجماعي.
- التسكع الاجتماعي
- التحول الجماعي
- جدول الأعمال الشخصية.

تقييم الاجتماع

هنالك أمور يجب تجنبها وقد تؤدي الى فشل الاجتماع وإعاقة الاجتماعات التي تهدف إلى مناقشة مواضيع العمل والوصول إلى قرارات هي وسيلة هامة للوصول إلى القرارات السليمة، ولكن في بعض الأحيان أو ربما كثير من الأحيان تتميز الاجتماعات بالفشل وتصبح مضيعة للوقت، من سمات هذه الاجتماعات الفاشلة.

بداية الاجتماع

أ. عدم احترام ميعاد الاجتماع، الاجتماع يبدأ بعد ميعاده بربع أو نصف ساعة والحاضرون يتوافقون تباعا والداعي للاجتماع (منظم الاجتماع) قد يحضر متأخرا.

- ب. عدم وضوح الهدف من الاجتماع، تجد الحاضرين يتساءلون لماذا عُقد هذا الاجتماع ولا يعرفوا لإجابة.
- ج. توجيه المناقشة بالتلميح إلى القرار الذي يريد المدير اتخاذه قبل مناقشة الحقائق.
- د. عدم حضور أشخاص لهم دور أساسي في موضوع الاجتماع.
- هـ. عدم حضور هؤلاء الأشخاص قد يكون نتيجة عدم دعوتهم أصلاً أو نتيجة عدم إهتمامهم بالحضور أو نتيجة تعمدهم عدم الحضور لكي يفشل الاجتماع.
- و. وجود عدد من الحاضرين الذين لا يعرفون سبب وجودهم.

وسط الاجتماع

أولاً: الحوار واتخاذ القرار

- أ. الخروج عن موضوع الاجتماع إلى موضوعات فرعية أو خارجية تماماً واستعذاب التهاور فيها.
- ب. الدخول في تفاصيل دقيقة مثل مراجعة الحسابات والأرقام وبالتالي فقدان التركيز على الهدف الأصلي للاجتماع.
- ج. عدم تشجيع لغة الحوار والمناقشة والحقائق واحترام المتبادل، تجد هذا يوبّخ ذاك وشخص يستهزئ بزميله.
- د. المزاح والضحك الزائد (التهريج) خلال الاجتماع بالنكات البكثيرة.
- هـ. عدم السماح للحاضرين بعرض الحقائق بشكل مرتب ومقاطعتهم بالأسئلة والمهاجمة.
- و. مهاجمة الشخص الذي يقوم بعرض الموضوع والاعتراض على ترتيبه فيعرض الموضوع مما يجعله غير قادر على استكمال الشرح.
- ز. تَنَاقُش من لا يَعْرِف مع من لا يَعْرِف عن ما لا يَعْرِفون.
- ح. عدم السيطرة على الاجتماع وعدم منع من يريد فشل الاجتماع من تنفيذ مخططه.
- ط. ذ قيام المستمعين بالشرح الجانبي لبعضهم.
- ي. التحدث عن كلام جميل ومواضيع عظيمة ثم لا يتم تنفيذ أي شيء.

ك. شخص يتكلم "المدير" والباقيون يصدقون على كلامه وتحول الاجتماع الذي يفترض أن تناقش فيه حقائق ومعلومات إلى محاضرة في مبادئ الحياة والعمل يلقيها كبير الاجتماع.

ل. سيطرة المصالح الشخصية على مناقشات الاجتماع.

م. الكذب والنفاق.

ثانياً: أمور تنظيمية:

أ. السماح للحاضرين باستخدام التليفون المحمول داخل غرفة الاجتماعات، وهذا يكون في منتهى السوء عند وجود عدد كبير من الحاضرين.

ب. التدخين داخل غرفة الاجتماعات.

ج. السماح بهبوط لغة الحوار.

د. دخول وخروج الحاضرين من وإلى الاجتماع.

هـ. استدعاء أشخاص لحضور الاجتماع بعد بدء الاجتماع بمدة كبيرة.

نهاية الاجتماع

أ. طول زمن الاجتماع لساعات وساعات لأسباب غير منطقية.

ب. عدم الانتهاء بقرارات واضحة. تجد الاجتماع ينتهي وكلّ يمضي إلى حال سبيله ولا أحدي يري هل تم اتخاذ قرار أم لا

ما بعد الاجتماع

أ. الكل مستاء ومتململ.

ب. الأمور لا تتحسن، لا أحد يفعل شيئاً.

تخطيط وإدارة الاجتماعات

يجب أن تكون الاجتماعات محطات عملية ومنتجة وليست تعبئة لوقت الفراغ، ولذلك عليك عمل ما يلي .

— أحسن التنظيم.

— اجعل الاجتماعات شيقة وبناءة

— نظم اجتماعات دورية

- يجب تجنب الاجتماعات غير الضرورية
- اختصار مدة الاجتماعات قدر الامكان و حصرها بمواضيع المناقشة .
- إعداد جدول أعمال كل اجتماع لعدم إضاعة الوقت.
- الحصول على تقرير من العضو المسئول للتأكد من أن كل شيء يسير وفق الخطة المعتمدة تنفيذ القرارات وتطبيق الخطط.

كيف يكون الاجتماع ناجح وفعال

للوصول إلى اجتماع ناجح وفعال ويحقق الأهداف لا بد من المرور بالخطوات والمرحل التالية

1. مرحلة التخطيط الجيد للاجتماع للتخطيط للاجتماع يجب معرفة الإجابات عن الاسئلة التالية ومنها

- ما هو الهدف من الاجتماع ؟ لماذا الاجتماع؟
- الحضور من هم ؟ جنسهم ، أعمارهم ، مستواهم الثقافي ؟
- أين مكان الاجتماع ؟ متى سيعقد الاجتماع؟ أي ما هو الزمان (التاريخ والساعة)؟
- ما هو موضوع الاجتماع ؟ أي ما هو جدول الأعمال ؟
- ماذا يلزم لإنجاح الاجتماع ؟؟ التجهيزات اللازمة للاجتماع

2. مرحلة الدعوة والإعلان عن الاجتماع

من أهم الخطوات اللازمة لإنجاح أي اجتماع هي عملية الدعوة أو الإعلان عن الاجتماع، وسيلة الإعلان عن الاجتماع دعوه عامه بواسطة وسائل الإعلام أم دعوه فرديه وهنا ضرورة التأكد من وصول الدعوة إلى الأشخاص الذين يهمنا حضورهم وضرورة أن توضح الدعوة الموعد (تاريخ / يوم / شهر / ساعة) والمكان وعنوان الاجتماع وأهداف الاجتماع .

3. مرحلة عقد الاجتماع

من أهم المراحل التي يعتمد عليها نجاح الاجتماع وفيها يتم تبادل وجهات النظر بين الحضور ونقاش الاقتراحات والخطط والخروج بالقرارات اللازمة لتطوير العمل ويفضل في هذه المرحلة

– تحديد مدة الاجتماع من ساعة ونصف إلى ساعتين.

– جدول أعمال واضح ومحدد بزمان.

– اعتماد تقارير مكتوبة من الأعضاء عن المهمات السابقة.

ويمكن اعتماد النموذج التالي للاجتماع

1. البداية (15 دقيقة) ويتم عمل ما يلي

– تسجيل الحضور والتأكد من النصاب القانوني للاجتماع.

– الترحيب بالحضور والتعارف إذا كان الاجتماع الأول للهيئة.

– إقرار جدول الأعمال لهذه الجلسة.

– قوانين لإدارة الجلسة من حيث الوقت والنقاش.

– مراجعة القرارات والتكليفات من الجلسة السابقة.

– استلام تقارير اللجان (لجان الانشطة أو المالية)

2. جدول الأعمال (ساعة إلى ساعة ونصف).

– مناقشة بنود جدول الأعمال والقضايا المطروحة

– الالتزام بجدول الأعمال من حيث الترتيب والمدة الزمنية.

– ترتيب النقاش بين الحضور.

– اتخاذ القرارات لكل موضوع

3. توزيع المهمات لتنفيذ القرارات (التكليفات

4. اختتام الاجتماع (15 دقيقة)

– الإعلان عن اختتام الاجتماع بشكر الحضور

– تلخيص النتائج عن الاجتماع

– قراءة المحضر والتوقيع عليه

– الاتفاق على موعد الاجتماع القادم (تاريخ، يوم، ساعة، مكان).

مرحلة توثيق الاجتماع

يتم توثيق الاجتماع على دفتر أمانة السر (محضر الاجتماعات ويتولى هذه المهمة

أمين السر أو السكرتير المكلف ويجب أن يحتوي المحضر على ما يلي

- رقم الاجتماع المتسلسل.
- مكان الاجتماع وتاريخ الاجتماع (يوم وتاريخ وساعة).
- أسماء الحضور.
- أسماء الغياب وسبب الغياب (بعذر أو بدون عذر).
- أهم النقاشات حول المواضيع المطروحة.
- القرارات الصادرة ومن مع / ضد / ممتنع.
- المهام لكل عضو (التكليفات) مع تحديد العضو والمدة
- موعد ومكان الاجتماع القادم والمواضيع التي سيتم بحثها
- توقيع رئيس الجلسة وأمين السر ويمكن الحضور كذلك

صفات قائد الاجتماع

1. الصبر.
2. الصراحة.
3. يقدر الآخرين ويحترمهم.
4. الثقة بالآخرين ويقدراتهم.
5. يهتم بتطوير نفسه وأعضاء المجموعه.
6. الرغبة والدافعية للعمل.
7. الذكاء وسرعة البديهة.

المهارات اللازمة لقائد الاجتماع

الشخص الذي يقود الاجتماعات يجب أن يمتلك مهارات من أجل الوصول إلى اجتماع فعال ومنها

1. مهارة إدارة اللقاءات .
2. الاتصال.
3. حل النزاعات، مهارة الحضور.
4. القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات.
5. عمل الفريق ، مهارات استخدام التكنولوجيا.

واجبات رئيس الهيئة /قائد الاجتماع خلال الاجتماع

إشعار الأعضاء مقدما بجدول أعمال كل اجتماع ، و الاتصال بالذين سيقدمون
تقريراً إلى اللجنة أثناء الاجتماع

1. الالتزام بالمواضيع المطروحة . و أن عرض عليك بنداً إضافياً تبين إذا كان ملحقاً .
فإذا أن تؤخره إلى نهاية الاجتماع ، و إما أن تؤجله حتى اللقاء التالي .
2. إعطاء كل عضو فرصة لإبداء رأيه ، شرط أن ألا يخرج عن الموضوع ، و عدم
السماح لأكثر من شخص واحد بالتكلم في آن معا .
3. التذكير في الوقت ومقاطعة أي متحدث يحتكر الكلام .
4. ذكر أسماء الذين سوف يتكلمون و المسائل التي سيتطرقون إليها .
5. قبل اختتام الاجتماع ، استعراض المواضيع التي تم مناقشتها و القرارات التي
اعتمدت بشأنها ، و التأكد من أن الأعضاء فهموا الإجراءات المتخذة و من هو
المسئول عن تنفيذها .
6. اسأل نفسك ماذا تود تحقيقه .
7. تأكد أن لكل اجتماع هدف ويجب أن يخرج بجديد لخدمة العمل .
8. اختر هدفاً يمكن تحقيقه و يكون قريباً من الهدف الكبير، أهداف
الاجتماعات الفعالة يجب أن تكون سهلة التقدير/يمكن تحقيقها/تثير
الحماس/يمكن أن يشارك فيها الآخرون

مظاهر الاجتماعات الفعالة

1. إيضاح الهدف من الاجتماع قبل انعقاده
2. الإعداد والتحضير المسبق من قبل المشاركين في الاجتماع
3. وجود جدول أعمال، وتحديد وقت محدد لكل بند، والتقيد بذلك
4. ضبط عملية النقاش واقتصار الحديث على الأفراد الذين يقدمون إسهامات
وإضافات مفيدة ذات صلة وثيقة بموضوعات وأهداف الاجتماع
5. اقتصار الدعوة والحضور في الاجتماع على الأشخاص المعنيين بالقضايا المطروحة
للنقاش

6. توفير المعلومات والبيانات اللازمة للموضوعات التي يحتويها جدول الاجتماع
7. تحقيق أهداف الاجتماع خلال الفترة الزمنية المحددة له
8. الخروج بقرارات وخطوات تنفيذية عندما تستدعي الحاجة ذلك

مظاهر الاجتماعات غير الفعالة

1. غياب الهدف أو الغرض من عقد الاجتماع
2. تعقيد القضايا السهلة
3. الاستمرار لمدة طويلة
4. الكلام والنقاش المطول واستئثار البعض بالكلام والتحدث
5. تعطيل القرارات والخطوات التنفيذية
6. عدم وجود مقرر للاجتماع

قائمة المراجع

المراجع العربية

- جودة، محفوظ أحمد، (1999). العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات، (ط3). دار زهران النشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- الصحن، محمد فريد، (1988). العلاقات العامة. المبادئ والتطبيق. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- إمام، إبراهيم، (1980). فن العلاقات العامة والإعلام، مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة.
- مخامرة، محسن، وآخرون، (2000). المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط6). مركز الكتب الأكاديمي. عمان - الأردن.
- مرزوق، يوسف، (1998) مدخل إلى علم الاتصال. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.
- المليحي، إبراهيم، (2000). الإدارة ومفاهيمها، دار المعرفة للنشر والتوزيع. مصر.
- العلمي، مهدي فكري، (2003). إدارة الاجتماعات والمؤتمرات، (ط1). عمان - الأردن.
- مادوكس، روبرت بي، (1995). المفاوضات الناجحة. أساليب وطرق نظرية الريح المزدوج، (ط3). بوسطن.
- برنوطي، سعادة، (2000). أساسيات إدارة الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان - الأردن.
- نصير، محمد حسني، (1998). الانترنت والإعلام والصحافة الالكترونية مكتبة الفلاح. الكويت.

- المغربي، عبد الحميد، (2001). إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة - مصر.
- عبوي، زيد منير، (2007). نظم المعلومات التسويقية، (ط1)، دار الراية للنشر والتوزيع. عمان - الأردن.
- ثامر، البكري، (2006). الاتصالات التسويقية والترويج. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان - الأردن.
- جلدة، سليم، حريز، سامي، (2007). فن إدارة الوقت والاجتماعات، (ط1). دار دجلة للنشر والتوزيع. عمان - الأردن.
- العميان، محمد سلمان، (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط2). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان - الأردن.
- ماهر، أحمد، (2004). الاتصال. كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- القاضي، فؤاد، (2000). الاتجاهات الرئيسية في الألفية الثالثة. بحث مقدم إلى مؤتمر استراتيجية العاشر. القاهرة.
- الصميدي، محمود العلاق، (2003). أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- شدود، ماجد محمد، (2002). إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة، (ط1)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- الطيارة، بسام خالد، (2005). الإعلام المعاصر، دار المعارف للنشر والتوزيع - بيروت.
- أبو عرجة، تيسير، (2000). دراسات في الصحافة والإعلام، (ط1). دار مجدلاوي للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
- الاعرجي، عاصم، (1995). دراسات معاصرة التطوير الإداري، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن.

- الحديدي، محمد فضل، (2006). نظريات الإعلام – اتجاهات حديثة في دراسات الجمهور والرأي العام.
- الهاشمي، مجد هاشم، (2005). الإعلام المعاصر وتقنياته الحديثة، (ط1). دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
- الصرن، رعد حسن، (2000). ادارة الابداع والابتكار- الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، (ط1). دار الرضا للنشر والتوزيع. دمشق.
- جروان، فتحي عبد الرحمن، (2005). تعليم التفكير- مفاهيم وتطبيقات، (ط1). دار الفكر للنشر والتوزيع. عمان- الاردن.

المراجع الأجنبية

- *Richard. L. Daft, (2003). Organization theory and Design, Eighth Edition.*
- *Bovee, Vourttandl. And John. V Tuill, (2001). Business Communication Today, 6th.Ed. New York: M c Graw-Hill.*
- *Richard, Daft, (2004). Organization Theory and Design, th Ed, USA.*
- *Kotler, Philip, (2004). Marketing Management, 12thed, prentice. Hall. International. New Jersy.*
- *Skyrme, David,(1999).Knowledge management: Making enseof an oxymoron.availanble at [http: www. Skyrme. com](http://www.Skyrme.com).*
- *James, Harengton , (1997) . Business Process improvement work , Mc Graw . Hill, USA.*
- *Martinez, Arnando, (1999). The Bew World Order and What we Make Of lt, World Policy Journal.*
- *Cole, Peter,(2007). Fortune Favours the brave and the compact revol utionaries. The independent.*
- *Oldroyd,M, (1996) .Sales and Marketing Enviroment , Butterworth- Heinemann, The U.K.*
- *norman, stone, (1995). Management & practin of public relation , Macmillan Business . London.*
- *Shucha, Bonnie, (2005). Blogging@your library: Finding, Reading & Ceating Library Blogs.*

- www.policemc.gov.bh/reports/2007/August/15-8-2007/160807A.doc www.ngoce.org/brtools.htm
- itfctk.ahlamontada.net/montada-f17/topic-t149.ht
- www.s7aba.net/forum/showthread.php?
- www.pr-window.blogspot.com/2006/08/blog
- www.s7aba.net/forum/showthread.php?t=463
- www.ngoce.org/content/vpr1.doc
- www.nounou1982.maktoobblog.com
- www.doc.abhato.net.ma/IMG/doc/18_jt_2.doc
- www.ar.wikipedia.org/wik
- www.mofa.gov.bh/mofa/humanrights/ChildProtocol2.doc
- www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=533
cec.uaeu.ac.ae/ar/programinfo.asp
- www.web.yemen.net.ye/egov/local-arabic
- www.omaniaa.net/avb/showthread.php



دار الراية للنشر والتوزيع

DAR AL RAYA For Publication & Distribution

عمان - الأردن TEL: 00962 6 5338656

E mail: dar_alraya@yahoo.com



دار الراية للنشر والتوزيع

DAR AL RAYA For Publication & Distribution

عمان - الاردن TEL: 00962 6 5338656

E mail: dar_alraya@yahoo.com

إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات



دار العين: 5658787



دار العين للنشر والتوزيع

الأردن - عمان

شارع الجمعية العلمية الملكية - المبنى الإستثماري الأول للجامعة الأردنية

هاتف: 5338656 فاكس: +96265348656

ص.ب 2547 - الجبيهة - الرمز البريدي 11941 عمان - الأردن

Email: dar_alraya@yahoo.com